哈佛商学经典译丛·名著系列

竞争优势

COMPETITIVE ADVANTAGE

MICHAEL E.PORTER

迈克尔·波特 著

陈小悦译



华夏出版社



Simon & Schuster

竞争优势

[美国]迈克尔·波特著

陈小悦 译

华夏出版社

1997

图书在版编目(CIP)数据

竞争优势/(美)迈克尔·波特(Porter, M.E.)著;陈小悦译.
-北京:华夏出版社,1997.1
(哈佛商学经典译丛)
ISBN 7-5080-1196-1

Ⅰ.竞… Ⅱ.①波… ②陈… Ⅲ.企业管理-市场竞争-研究
Ⅳ.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 00174 号

华夏出版社出版发行
(北京东直门外香河园北里4号)
新华书店经销
民族印刷厂印刷
850×1168 毫米 32 开本 18.25 印张 453 千字
1997 年 1 月北京第 1 版 1997 年 4 月北京第 2 次印刷
印数 11001-32000 册
定价:35.00 元

出版说明

美国哈佛大学商学院成立于1908年，以它为代表的以培养工商管理硕士(Master of Business Administration，简称 MBA)为目标的一批著名商学院已成为当今世界培养高层次经营管理人才的摇篮。我国的MBA起步较晚(1990年)，与国外相比，无论在教学、教材以及研究等方面都有不小的差距。国内一些从事MBA教学的学者在与国外的学术交流中发现，哈佛、斯坦福等著名商学院几十年来已积累了一大批优秀的MBA教材和经营管理方面的名著，它们被世界上几百所商学院选定为教材、补充教材或参考书，如果能从中精选部分并把它们系统地分期分批翻译过来介绍给我国的读者，无疑将对我国MBA教学水平的提高、教材的建设以及我国经营管理领域的研究起到积极的推动作用。为此，华夏出版社联合清华大学经济管理学院、四川联合大学商学院的部分学者、教授，投入大量的精力和财力，通过一年多的努力，终于使这套《哈佛商学经典译丛》与读者见面了。

这套丛书分《哈佛商学经典译丛·名著系列》和《哈佛商学经典译丛·教材系列》两部分。就本丛书所收录的这些书在国外的情况来看，它们不仅畅销于MBA等经营管理专业的学生中间，而且还受到了工商企业中经理人员的亲睐，许多大公司的总裁和高级管理人员对这些书都赞誉备至。我们相信这套丛书无论对我国工商管理专业的广大师生还是对企业中的经营管理人员都将具有极高的参考价值。

译者序

美国哈佛商学院教授迈克尔·波特的著名三部曲:《竞争战略》、《竞争优势》以及发表较迟的《国家竞争优势》是管理领域中经典性的著作,这些著作对中国读者来说并不陌生,三部曲的前两部发表于80年代初期,而且正如著者所说,著述所针对的读者是实际工作者,这就使三部曲拥有极为广阔的读者群体。三部曲的多次再版可以证明读者的广泛及其内容经久不衰的魅力。随着中国经济的迅速发展以及社会主义市场经济的日臻完善,不仅理论工作者而且实际经济工作者,包括企业各个层次的管理人员以及政府的或非政府的机构的工作人员已逐步认识到,波特的著述为理解企业行为和指导竞争行动提供了基本方法与结构性的知识框架。波特的许多光彩夺目的思想,例如关于竞争的五种作用力、三种基本战略、以及价值链的分析框架是如此强有力,以至于财务分析、市场营销策略等等非常专门的领域也都全面地融入并吸收了这些思想。

作为一门科学,中国的管理研究还远未成熟,借鉴西方的某些经典性成果是很自然的事。但是,从管理学科的性质上看,可以说多少介于自然与人文两类学科之间,这就使术语体系带有较强的社会文化特征而给翻译者带来了困难。在一定程度上,翻译过程不得不带有创造色彩,因为在中国现有的管理语汇中确实找不到能够百分之百地与英文原词(这些词中许多也是近年的创造或至少是老词汇被逐渐赋予新的意义)相对应的词汇,这就要求译者在一定范围内做出选择。在许多情况下,选择的范围很宽广。可惜

的是，由于近年来香港、台湾以及大陆汉语在管理词汇上各行其是，而大陆不同行业也往往使用不同的汉语词汇来译解同一英文词，这就使得译者不得不在多种可能中做出权衡。应声明的是，译者无意以为本书所选择的译法就是最好的，事实上，往往是迫不得已而求其次的结果。看来，要使汉语的管理词汇取得基本的统一需要一个相当长的过程。还应该说明的一个典型情况是，作为竞争战略，当然会涉及企业行为的一切主要方面，例如市场营销、生产管理、会计、财务、人力资源等等，因而每一专门领域非常专门化的术语自然会或多或少地出现在不同章节中。为了增强本书的可读性（这也是波特的本意），译者试图使用最一般的通用语汇来冲淡某些场合下非常专门化的术语所带来的诲涩。总的来说，译者竭尽全力试图避免因翻译不妥而把波特光彩夺目的思想搞得黯然失色或带来形象上的扭曲。

译者在翻译过程中得到所指导的研究生的支持。他们是方元（MBA 学生，负责《竞争战略》的第一至十章，第十四至十六章及附录），倪凡（硕士研究生，负责《竞争战略》的第十一至十三章），孙爱军（硕士研究生，负责《竞争优势》第一至四章），孙雪（硕士研究生，负责《竞争优势》第五至八章、第十二至十五章）以及雷燕（MBA 学生，负责《竞争优势》第九至十一章）。他们不仅翻译了初稿，还参与了名词甄订和校对。没有他们的帮助这一工作是不可能完成的。

在此，译者谨向一切支持过翻译工作的同事、同行们表示感谢。

译者
一九九六年十二月于清华园

前　言

竞争优势是竞争性市场中企业绩效的核心.然而经过几十年蓬勃的扩张和繁荣,很多企业在追求疯狂的增长和多角化经营的过程中,将竞争优势抛于脑后。今天,竞争优势的重要性前所未有。全世界的企业都面临增长的减缓和来自国内和全球的竞争,而竞争者们已不能在似乎不断增大的馅饼足够分享的前提下经营了。

本书研究的是一个企业如何才能创造和保持竞争优势。这些成果源于我在过去十年中在竞争战略方面的研究和实践。本书反映了我日益深化的信念,即许多公司战略的失败是由于不能将广泛的竞争战略转化成为获取竞争优势的具体实施步骤。本书的这种思想旨在将战略的制定和实施沟通起来,而不是像该领域中许多著作那样将二者割裂开来。

我早先出版的《竞争战略》一书确定了分析产业和对手的理论框架,并阐述了获取竞争优势的三个基本战略:成本领先战略、标歧立异战略和目标集聚战略。《竞争优势》则是阐述企业在实践中将这些普遍理论付诸实施的问题。企业如何获取持久的成本优势?如何使自己与对手相比标歧立异?如何选择细分市场,以便通过企业的集聚战略创造竞争优势?何时以及如何在相关产业中通过战略协调以获取竞争优势?在追求竞争优势过程中的不确定性有何影响?企业如何保护其竞争地位?这些将是本书重点阐述的问题。

竞争优势归根结底产生于企业为客户所能创造的价值:或者

在提供同等效益时采取相对的低价格，或者其不同寻常的效益用于补偿溢价而有余。本书采用一种我称之为价值链的方法，将客户、供应商和企业分解为既分离又相关的行为群体，价值便源于此。价值链是贯穿本书、反复出现的一个主题，与之相伴的还有竞争优势的各种具体来源以及它们与客户价值的关系。

竞争优势几乎不能算一个新课题。很多工商管理的书都已从这个或那个方面直接或间接地涉及到了这个问题。成本控制长期以来就是令人关注的问题，标歧立异和市场细分也是如此。本书涉及很多学科，因为营销、生产、控制、财务和许多其它活动都对竞争优势起到一定作用。同样，研究商业政策和产业经济学的悠久传统也与这个课题休戚相关。然而，如果不能将所有这些学科组合成一个整体进行考察，那么就不可能真正地理解竞争优势的内涵。通过用一种广泛的和集成的眼光对竞争优势的各种来源进行研究，我希望能从先前的研究中提炼出一种新的观察方法，而不是将以前的研究成果取而代之。对在某种程度上影响过本书所记述的思想的多种学科的贡献，我不可能一一致谢。然而，如果没有它们，本书将成为无源之水。

本书为实干家而写：那些负责企业战略、必须对如何获取竞争优势做出决策的人；那些寻求更深入地理解企业及其行为的人。企业中竞争优势的潜在资源无处不在。每个部门、每项设备、每个分支办事处和其它的组织单元都发挥着作用，必须加以明确和认识。所有雇员，即使与企业战略的形成过程毫不沾边，也必须认识到他们有助于企业竞争优势的获取和保持。在战略领域之外研究竞争的学者们也需要将他们的研究工作与竞争优势的总体思想联系起来。我希望所有这些读者会觉得本书值得一读。

在本书的写作过程中，我曾得到无数帮助。在探索这个课题时，哈佛商学院提供了无与伦比的丰富的环境和资源。我从学院各学科并举的传统以及学术研究与实践的密切联系中获益良多。

约翰·麦克阿瑟(John McArthur)院长多年来不仅是我的朋友,给予我鼓励,而且非常慷慨地提供各种资源以及将我的研究工作与教学任务结合起来的机会。科研部负责人雷蒙德·科雷(Raymond Corey)也始终是我忠诚的挚友。我从哈佛商业政策教研组继承的研究成果形成了我对本课题的观点,我特别感谢C·罗兰·克里斯蒂森(C. Roland Christensen)的支持以及他与肯尼斯·安德鲁斯(Kenneth Andnews)允许我分享他们的智慧。我也从我在产业经济学方面的研究工作和理查德·凯维斯(Richard-Caves)不断的理性的激励中受益匪浅。

如果没有过去几年中与我直接共事的许多同事和朋友的创造性贡献,也就不可能有本书。哈佛的助教约翰R·威尔斯(John R. Wells)不仅与我同台执教,而且对书中第三章和第九章的思想贡献甚大。约翰自己对竞争战略的研究必将在该领域有所建树。哈佛的助教潘卡吉·格马瓦特(Pankaj Ghemawat)与我共同执教我的战略制定的课程,并提出了很多有益的意见。他现在正在该领域从事十分重要的研究。马克B·福勒(Mark B. Fuller),前哈佛助教,如今在莫尼特公司(Monitor),曾与我执教、共事多年。他的思想对第十一章影响很大,并影响了我全书的思路。如今也在莫尼特公司的凯瑟琳·海登,曾一直给予我鼓励和意见。她的思想使第四章的编写颇受裨益。

约瑟夫B·福勒(Joseph B. Fuller)与我在研究工作、课程建设及战略领域的实践共事多年。在本书起草过程中,他始终是我获得富有内容的意见和理性的洞察力的真正的难以估价的来源。理查德·罗林逊(Richard Rawlinson),哈佛的副研究员与我共同研究,并对全书提出了深邃的见解。其他对本书不吝赐教的人有哈佛的同事马克·阿尔本(Mark Albon)、罗伯特·艾克勒斯(Robert Eccles)、道格拉斯·安德逊(Douglas Anderson)、艾朗·克尔伯格(Elon Kohlberg)和理查德·梅耶(Richard Meyer)。迈克尔·贝尔

(Michael Bell)、托马斯·克莱格(Thomas Craig)、玛丽·克尔尼(Mary Kearney)和马克·托马斯(Mark Thomas),他们卓有成效地将这些思想付诸实践,并对我的这部书的构思贡献很大。简·肯尼·奥斯汀(Jane Kenney Austin)、艾利克·伊文思(Eric Evens)和保尔·罗塞蒂(Paul Rosetti)或者对本书提出了宝贵的意见,或者对相关的重要课题进行了研究。最后,我也得益于其它学校的同事,包括理查德·施马伦西(Richard Schmalensee)和约翰·斯坦哥奈维克斯(John Stengnevics)。

没有我的助手凯瑟琳·斯文逊(Kathleen Svenson),我将无法完成写作本书的前期准备工作。她不仅将我的各种活动安排得有条不紊,而且负责草稿的准备工作。我也感谢本书的编辑罗伯特·瓦雷斯(Robbert Wallace)以及自由出版社的其他人士在与一个有时固执己见的作者打交道时所表现出的耐心和给予的帮助。我也必须感谢我的许多有才华的哈佛 MBA 学生和博士生,他们激发了我的灵感,并在推行这些思想时取得喜人的成果。我也想感谢德伯拉·基尔波伯格(Deborah Zylberberg)对我不断的鼓励。最后,我非常感谢与我共同探讨其思虑和问题的有见地的实干家们。

目 录

前 言

第一章

竞争战略:核心概念

竞争是企业成败的关键。竞争决定对企业经营业绩有所贡献的各种活动是否适当,例如创新、有凝聚力的文化或者有效的实施。竞争战略是要在竞争发生的产业宏观舞台上追求一种理想的竞争地位。竞争战略旨在针对决定产业竞争的各作用力建立有利的、持久的地位。

竞争战略的选择由两个中心问题构成。第一个问题是由产业长期盈利能力及其影响因素所决定的产业的吸引力。并非所有产业都提供均等的持续盈利机会,产业固有的盈利能力是决定该产业中某个企业盈利能力的一个必不可少的因素。第二个中心问题是决定产业内相对竞争地位的因素。在大多数产业中,不论其产业平均盈利能力如何,总有一些企业比其它企业获利更多。

这两个问题的任何一个都不足以指导对竞争战略的选择,即使在一个非常有吸引力的产业中,如果企业选择了处于劣势的竞争地位,也许仍不能获取令人满意的利润。反之,萧条产业中处于优势的竞争地位也只能获利甚微,即使付出更多努力来增强这种地位也仍无济于事[①]。这两个问题都是动态的,产业吸引力和竞争地位都是变化的。随着时间的推移,产业的吸引力或增或减,而竞争地位则反映竞争者之间永无休止的争斗。即使长时期的稳定状态也会因竞争的变化而出其不意地被打破。

某一企业对产业吸引力和竞争地位会有所作为,这也使竞争

战略选择亟富挑战性并动人心魄。当产业吸引力部分体现在某一企业几乎无法施加影响的诸多因素上时，竞争战略对产业吸引力的增减颇具影响力。与此同时，企业可以通过战略选择明显增强或削弱其在产业内的竞争地位。所以，竞争战略不仅对环境做出反应，而且试图根据企业的利润来塑造环境。

这两个中心问题曾是我研究工作的核心。我的著述《竞争战略：产业和竞争者分析技巧》提出了认识产业和竞争者、建立全面竞争战略的一个分析框架。它描述了决定产业吸引力的五种竞争作用力及其深层次原因，以及这些作用力如何随时间而变化和受战略的影响。它阐明了获取竞争优势的广义基本战略。它也阐明了如何分析竞争者，如何预测和影响其行为，如何将竞争者分成各种竞争性群体并评价产业中最具吸引力的位置。然后，它将这一框架应用于产业环境的一系列重要类型，我称之为结构设定，包括零散型产业、新兴产业、步入成熟期的产业、夕阳产业和全球性产业。最后，这本书考察了产业范围内发生的重大战略决策，包括纵向整合、生产能力扩张和入侵。

本书将《竞争战略》一书中的框架作为研究的起点。本书的中心思想是企业如何在实践中创造和保持在产业中的竞争优势——即企业如何推行广义基本战略。我的目标是要在战略及其实施之间建立一座桥梁，而不是像以往该领域中许多研究的特点那样，将二者割裂开来或很少涉及具体实施的问题。

竞争优势归根结底来源于企业为客户创造的超过其成本的价值。价值是客户愿意支付的价钱，而超额价值产生于以低于对手的价格提供同等的效益，或者所提供的独特的效益补偿高价而有余。竞争优势有两种基本形式：成本领先和标歧立异。本书阐述的是企业如何获取成本优势成如何标歧立异。本书描述了竞争景框的选择，或企业活动的范围如何对决定竞争优势发挥重要的作用。最后，将这些思想与前一本书中的思想综合起来，转化为攻击

型和防守型竞争战略的基本内涵,包括影响战略选择的不确定性。本书不仅考虑到单一产业中的竞争战略,而且考虑到多角化经营企业的战略。某一产业中的竞争优势可以通过与在有关产业内竞争的业务单元的相互关系而大大加强,只要这些相互关系能真正建立起来。业务单元之间的相互关系是多角化经营企业创造价值的主要方式,而且是构成企业总体战略的基础。我将阐述业务单元之间的相互关系如何被鉴别、如何转化为总体战略以及如何在实践中建立这种相互关系,尽管很多多角化经营的企业都存在着组织上的障碍。

尽管本书与我前一本书的侧重点有所不同,但它们却有很好的互补性。《竞争战略》的重点在于对大量不同产业环境中的产业结构和竞争者进行分析,尽管它包含了竞争优势的很多含意。而本书则从假定对产业结构和竞争者行为已有认识入手,着眼于研究如何将这种认识转化为竞争优势。然而,获取竞争优势的行为常常对产业结构和竞争反应产生重大后果,因此,我将频繁涉及到这些问题。

本书可供未曾读过《竞争战略》的读者阅读,但是如果读者对该书中的核心概念不熟悉,那么本书对实干家制定战略的助益将会被削弱。在本章中,我将就这些概念中的部分进行阐明和评述。对于这些核心概念的讨论也将为引入本书的概念和方法铺平道路。在此过程中,我将对在实践中应用核心概念所产生的一些最重要的问题进行阐述。因此,即便熟悉上本书的读者也会受益于这种回顾。

产业结构性分析

决定企业盈利能力首要的和根本的因素是产业的吸引力。竞争战略一定是源于对决定产业吸引力的竞争规律的深刻理解。竞

争战略的最终目标是要运用这些规律或根据企业的偏好来理想地加以改变。任何产业，无论是国内或国际的，无论生产产品或提供服务[②]，竞争规律都将体现五种竞争的作用力：新的竞争对手入侵，替代品的威胁，客户的侃价能力，供应商的侃价能力，以及现存竞争对手之间的竞争(见图 1－1)。

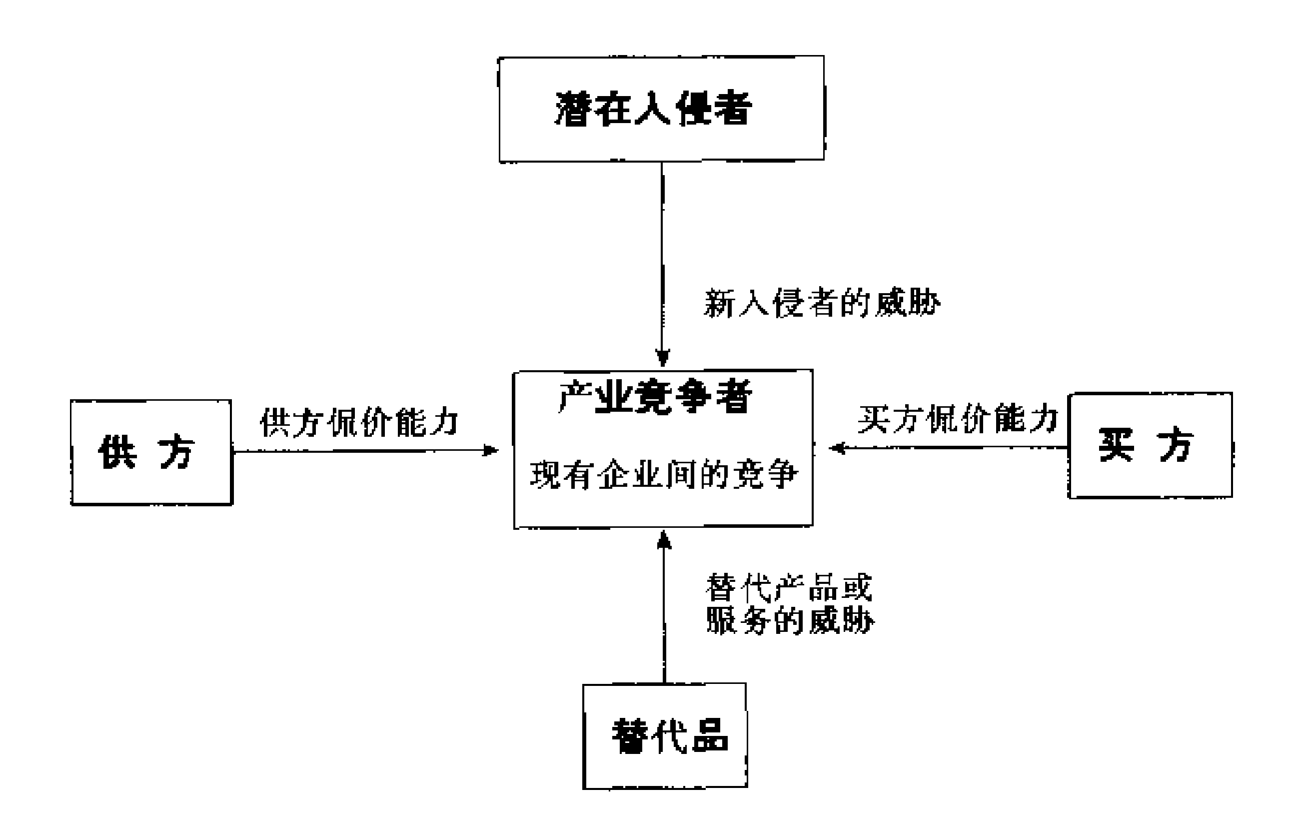


图1－1 决定产业盈利能力的五种竞争作用力

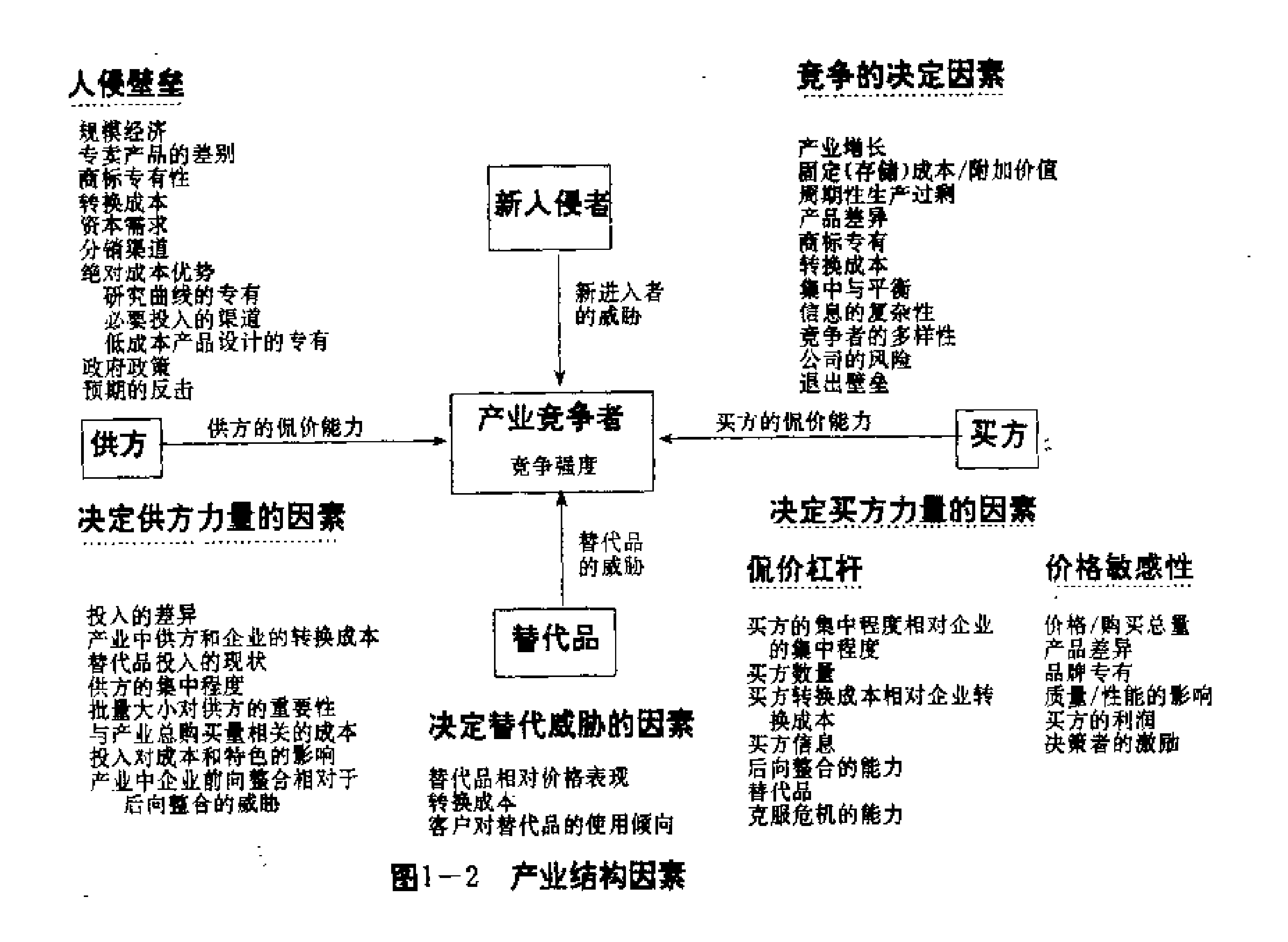
这五种竞争作用力综合起来决定某产业中的企业获取超出资本成本的平均投资收益率的能力。这五种作用力的综合作用力随产业的不同而不同，随产业的发展而变化。结果表现为所有产业从其内在盈利能力来看并不一致。在五种作用力都比较理想的产业中，例如医药业、软饮料业和数据库出版业，许多竞争者都赚取

可观的利润。而在那些一种或多种作用力形成的压力强度很大的产业里，如橡胶业、钢铁业和电子游戏业，尽管管理人员竭尽全力，也几乎没有什么企业能获取满意的利润。产业的盈利能力并非取决于产品的外观或其技术含量的高低，而是取决于产业结构。有些“下里巴人”的产业，例如邮资支付计价器和粮食交易产业利润丰厚，而一些“阳春白雪”型的高技术产业，如个人电脑和光缆电视，对很多厂商来说则无利可图。

这五种作用力决定了产业的盈利能力，因为它们影响价格、成本和企业所需的投资——即影响投资收益的诸多因素。例如，客户的侃价能力影响到企业所能索取的价格，替代品威胁的作用也是如此。客户的力量也会影响成本和投资，因为强有力的客户要求高成本的服务。供应商侃价的能力会影响原材料成本和其它投入成本。竞争的强度影响价格以及竞争的成本，诸如厂房设施、产品开发、广告促销和销售队伍的成本。新的竞争者入侵的威胁会限制价格，并要求为防御入侵而进行投资。

五种作用力中的任何一种都由产业结构或产业基本的经济和技术特征所决定。其重要因素见图 1－2[3]。产业结构相对稳定，但又随产业的演化过程而发生变化。结构性转变会影响竞争作用力的总体或相对力量，并且也会对产业盈利能力产生正面或负面的影响。影响产业结构的演变趋势最具战略重要性。

如果五种竞争作用力和它们的结构性决定因素仅仅由产业本质特征所决定，那么竞争战略将是着眼于选择正确的产业和比对手更深刻认识五种竞争力的问题了。但是尽管这些确实对任何企业都是很重要的任务，并且是一些产业中竞争战略的核心，企业通常仍不会成为产业结构的奴隶。企业通过其战略能对这五种作用力施加影响。如果企业能影响结构，那它就能从根本上改善或削弱产业的吸引力。很多成功的战略都在这个方面改变了竞争规则。



入侵壁垒
规模经济
专卖产品的差别
商标专有性
转换成本
资本需求
分销渠道
绝对成本优势
研究曲线的专有
必要投入的渠道
低成本产品设计的专有
政府政策
预期的反击
新入侵者
新进入者的威胁
竞争的决定因素
产业增长
固定(存储)成本/附加价值
周期性生产过剩
产品差异
商标专有
转换成本
集中与平衡
信息的复杂性
竞争者的多样性
公司的风险
退出壁垒
供方
供方的侃价能力
产业竞争者
竞争强度
买方的侃价能力
买方
决定供方力量的因素
投入的差异
产业中供方和企业的转换成本
替代品投入的现状
供方的集中程度
批量大小对供方的重要性
与产业总购买量相关的成本
投入对成本和特色的影响
产业中企业前向整合相对于后向整合的威胁
替代品的威胁
替代品
决定替代威胁的因素
替代品相对价格表现
转换成本
客户对替代品的使用倾向
决定买方力量的因素
侃价杠杆
买方的集中程度相对企业的集中程度
买方数量
买方转换成本相对企业转换成本
买方信息
后向整合的能力
替代品
克服危机的能力
价格敏感性
价格/购买总量
产品差异
品牌专有
质量/性能的影响
买方的利润
决策者的激励

图1—2　产业结构因素

图1－2明确地表示出推动产业内竞争的所有产业结构因素。在任何特别的产业中，并非所有五种作用力都同等重要，因素是否重要依据结构不同而不同。每一个产业都是独特的，都有其独特的结构。五种作用力的框架能使企业透过复杂的表象看到本质，能准确揭示对产业的竞争至关重要的因素，也能识别那些对产业——及企业本身——的盈利能力提高最大的战略创新。五种作用力的框架并不排除在产业内探索新的竞争方式时需要发挥创造性。实际上，它将管理人员的创新作用力向那些对长期盈利能力最为重要的产业结构方面引导。在此过程中，这一框架旨在增加发现令人满意的战略创新的可能性。

改变产业结构的战略是一把双刃宝剑，因为企业能像改善产业结构和盈利能力那样轻而易举地破坏掉它们。例如，一种消除入侵壁垒或加剧竞争激烈程度的新产品设计，尽管新产品的推行者会暂时占有高额利润，但它可能会毁坏产业长期盈利能力的基础。此外，旷日持久的削价会有损于歧异性。例如，在烟草产业，未经注册的香烟对产业结构构成潜在的严重威胁。未经注册的产品会提高顾客对价格的敏感性，触发价格大战，并侵蚀抵御新入侵者的高广告促销的壁垒[1]。主要的铝制品生产商为分散风险和降低资本成本而建立的合资企业同样会侵蚀产业结构。主要的厂商把一些具有潜在危险的新竞争对手引入该产业，帮助他们逾越困难的入侵壁垒。合资企业也会增高退出壁垒，因为必须全体合资伙伴同意才能关闭企业。

通常企业在进行战略决策时忽视了对产业结构将会造成的长期后果。他们只看到一举成功对其竞争地位暂时有利的一面，却不能预见竞争对手的反应造成的后果。如果主要厂商纷纷效仿削弱了产业结构，那大家都会深受其害。这样的产业"毁灭者"通常都是急于克服其主要竞争劣势的二流厂商；是步履维艰、急于摆脱困境而孤注一掷的厂商以及那些不惜成本或对未来抱有不切实际

幻想的"愚蠢"厂商。例如,在烟草业中的利哥特集团(Liggett Group,一个落伍的追随者)就曾对不注册产品发展趋势推波助澜。

企业改造产业结构的能力常使产业的领先者包袱沉重。领先厂商的举措会因其规模及对买方供方和其它对手的影响而对产业结构造成放大的影响。与此同时,领先者巨大的市场份额肯定会导致一切改变产业总体结构的举动,同样也会影响它们。因此,领先者必须不断地平衡其竞争地位以使整个产业得以健康发展。领先者采取措施改善或保护产业结构,往往比为自己寻求更强大的竞争优势来得更有利。例如可口可乐和坎贝尔汤料(Campbell' Soup)等领先的公司看来是遵循这一原则的。

产业结构与买方需求

满足买方需求是商业经营成功的核心,这已是老生常谈。这与产业结构的分析有什么联系呢?满足买方需求的确是产业及其企业充满生存活力的必要条件。客户必须愿意支付超出产品成本的价格,否则企业就无法长期生存下去。第四章将详述企业如何比竞争对手更好地满足买方需求而标歧立异。

满足买方需求或许是产业盈利能力的必要条件,但并非是充分条件。决定盈利能力的关键问题是企业是否能攫取其为买方创造的价值,或是否确保这种价值不落入他人囊中。产业结构决定谁攫取这一价值。入侵威胁决定新企业将入侵该产业并使这种价值被夺走的可能性,这种价值或者以低价形式转给买方,或者因竞争代价抬高而化为乌有。买方力量决定了他们在多大程度上能保留住为其创造的大部分价值,而仅留给产业里的厂商过得去的收益。替代品的威胁决定了在何等程度上其它产品能满足买方需求,由此也为买方愿为产品支付的价格规定了上限。供方的力量决定了在何种程度上为买方创造的价值被供方而非生产厂商占有。最后,竞争强度同样也反映了入侵的威胁。它决定了在何种

程度上企业会在竞争中损失掉其为买方创造的价值，以降价的形式全部转给买方或在抬高竞争成本时使之烟消云散。

因而，产业结构决定了谁占有为买方创造的产品价值的比例。如果一个产业的产品不能为客户创造较多的价值，不管产业结构的其它因素如何，企业的获利将微乎其微。如果产品创造了大量的价值，产业结构的作用则至关重要。在某些诸如汽车和重型卡车的产业里，企业为其客户创造了巨大的价值。然而就平均水平而言，企业只以利润的形式得到其中很小的一部分。而在另外一些产业，例如证券评级、医疗设备以及油田服务和设备等，企业也为客户创造了大量的价值，但历来都能得到相当可观的利润。因为，在油田服务和设备产业中，许多产品可以大幅度降低钻井成本。因为该产业结构十分理想，该产业中的许多企业能够以高收益的形式得到成本节约中的部分份额。然而，近来由于需求降低、新入侵者、产品歧异削弱及客户价格敏感性增加，导致了油田服务和设备部门中很多产业的结构性吸引力的降低。尽管能提供的产品仍为客户创造了大量的价值，但企业和产业的利润却大幅度下降了。

产业结构与供求平衡

关于产业盈利能力的另一个普遍观点是利润由供给和需求之间的平衡所决定。若需求大于供给，将导致高收益率。然而，长期的供求平衡受产业结构的强烈影响，盈利能力同样也是长期供求不平衡的结果。因此，即使供求之间的短期波动会影响短期盈利能力，产业结构则归根结底决定了长期盈利能力。

供给和需求不断变化，相互调整。产业结构决定竞争者以多快的速度增加新的供给。入侵壁垒的高度决定了新的入侵者进入产业并压低价格的可能性。竞争的激烈程度在决定现有盈利能力的策略上，发挥主要的作用。产业结构也决定竞争者以多快的速

度撤回过剩的供给。当生产远远过剩时,退出壁垒阻止企业退出该产业,并延长生产过剩的状态。例如,由于资产的专业化,油田运输业的退出壁垒很高。这将转化为价格的高峰短而低谷长。因此,产业结构会影响供求平衡和不平衡持续的时间。

供求不平衡对产业盈利能力产生的后果将因产业结构的不同而大相径庭。在一些产业中,很少的生产过剩也会引发价格战和导致较低的盈利能力。这是一些对激烈竞争和强有力的购买者施加结构性压力的产业。在其它产业当中,由于结构理想,生产过剩时期对盈利能力只产生相对来说微乎其微的影响。例如,在石油工具、球阀门和许多其它油田设备产品产业,企业在最近的产业萧条中曾竞相削价。然而,相对而言,钻井钻头却几乎没有任何降价。休斯工具公司(Hughes Tool)、史密斯国际公司(Smith International)和贝克国际公司(Baker International)都是在非常理想的产业结构下经营有方的竞争者(见第六章)。产业结构也决定了需求过剩的盈利能力。例如,在繁荣时期,理想的产业结构使企业得以谋取暴利,而较差的产业结构则限制企业向该产业投资的能力。例如,强有力的供应商和替代品的存在,可能意味着繁荣的果实会落入他人囊中。因此,产业结构从根本上决定供给随需求的调整速度和生产能力的利用率与盈利能力之间的关系。

基本竞争战略

竞争战略的第二个中心问题是企业在其产业中的相对地位。企业的定位决定了它的盈利能力是高于还是低于产业的平均水平,在产业结构并不理想、产业的平均盈利能力并不高的情况下,定位合适的企业仍然可能获取很高的投资收益率。

长时间维持优于平均水平的经营业绩,其根本基础是持久性竞争优势[5]。尽管企业相对其竞争对手有很多优势和劣势,企业

仍然可以拥有两种基本的竞争优势:低成本或歧异性。一个企业所具有的优势或劣势的显著性最终取决于企业在多大程度上能够对相对成本和歧异性有所作为。成本优势和歧异性又由产业结构所左右。这些优势源于企业具有比它的对手更有效地处理那五种作用力的能力。

竞争优势的两种基本形式与企业寻求获取这种优势的活动景框相结合,就可引导出在产业中创造高于平均经营业绩水平的三个基本战略:成本领先、标歧立异和目标集聚。集聚战略有两种变形,即成本集聚和歧异集聚。这些基本战略见图1-3。

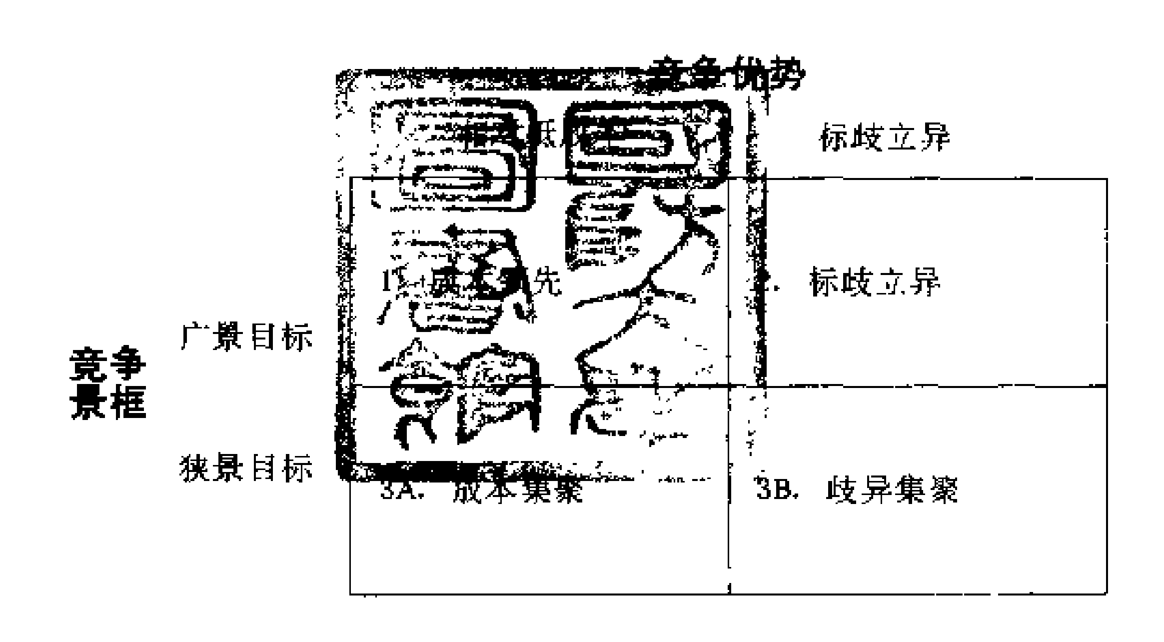


图1—3 三种基本战略

每一基本战略都涉及通向竞争优势的迥然不同的途径以及为建立竞争优势采用战略目标景框来框定竞争类型的选择。成本领先和歧异战略在多个产业细分的广阔范围内寻求优势,而集聚战略在一个狭窄的单个细分中寻求成本优势(成本集聚)或标歧立异(歧异集聚)。推行每一种经营战略所要求的具体实施步骤因产业

的不同而差别很大，正如特定产业当中可行的基本战略互不相同一样。然而，尽管选择和推行一种基本战略远非轻而易举之事，他们却是任何产业必须认真探索的通向竞争优势的必由之路。

基本战略概念的深层含意是竞争优势为任何战略的核心所在，而创造竞争优势要求企业做出选择——如果企业要获取竞争优势，它必须选择它所要获取的竞争优势的类型以及活动于其中的景框。“事事领先，人人满意”的想法只会导致平庸战略和低于平均水平的经营业绩，因为它常常意味着企业根本没有任何竞争优势。

成本领先

成本领先大概是三种基本战略中最明确的一种。在这种战略指导下，企业的目标是要成为其产业中的低成本生产厂商。企业有广阔的活动空间，为许多产业的细分市场服务，甚至可能在相关产业中经营——企业活动的广度通常对竞争优势至关重要。成本优势的来源各不相同，并取决于产业结构。他们可能包括追求规模经济、专有技术、优惠的原材料以及其它我将在第三章详述的因素。例如，在电视机制造业中，成本领先要求有足够规模的显像管生产设备、低成本设计、自动装配线和分摊研究与开发费用的全球规模。在安全保卫产业，成本优势要求极低的管理费用、源源不断的廉价劳动力和因为人员的高流动性所必需的高效率的培训过程。低成本生产商的地位不仅仅包括下移的学习曲线。低成本生产商必须发现和开发所有成本优势的资源。典型的低成本生产商销售标准的、实惠的产品并且极力强调从一切来源中获取规模经济或绝对成本优势。

如果企业能够创造和维持全面的成本领先地位，那它只要将价格控制在产业平均或接近平均的水平，它就能获取优于平均水平的经营业绩。在与对手相比相当或相对较低的价位上，成本领

先者的低成本地位将转化为高收益。然而，成本领先者不能无视歧异战略。如果它的产品被认为与其对手不能相比或不被客户接受，成本领先者为了增加销售量，将被迫削价以至于远低于竞争者的价格水平，这将抵消掉其理想的成本地位所带来的收益。德州仪器公司(Texas Institution，手表业)和西北航空公司(Northwest Airline，空中运输)就是陷于这种困境的两家低成本的企业。德州仪器公司无法克服其产品特色上的劣势而退出了手表产业。西北航空公司及时认识到它的问题，付出了很多努力来改善营销及对乘客和旅行社的服务，从而使它的产品与其竞争对手并驾齐驱。

成本领先者尽管依赖于成本领先来获得竞争优势，但仍必须在相对竞争对手标歧立异的基础上创造价值相等或价值近似的地位，以领先于产业平均收益水平。标歧立异基础之上的价值相等能使成本领先者直接将其成本优势转化为较竞争对手为高的收益[6]。标歧立异的价值近似意味着为获取满意的市场份额而进行的必要的削价不会抵消成本领先者的成本优势，因此成本领先者能赚取高于产业平均水平的利润。

成本领先的战略逻辑要求企业就是成本领先者，而不是成为竞争这一地位的几个企业之一[7]。很多企业因为没能认识到这一点而曾犯过严重的战略性错误。当雄心勃勃的成本领先者不止一个时，他们之间的竞争常常十分激烈，因为市场份额的每一份都被视作至关重要。如果没有一个企业能获取成本领先并且"劝阻"其它企业放弃他们的成本战略，那么正如大量石油化工产业的例子一样，对盈利能力(和长期的产业结构)造成的后果可能是灾难性的。所以，成本领先是一种格外依赖于先发制人策略的一种战略，除非重大的技术变革允许某个企业从根本上改变其竞争地位。

标歧立异

第二种基本战略即标歧立异的经营战略。在歧异战略的指导

下，企业力求就客户广泛重视的一些方面在产业内独树一帜。它选择被产业内许多客户视为重要的一种或多种特质，并为其选择一种独特的地位以满足客户的要求，它因其独特的地位面获得溢价的报酬。

这种歧异经营的方式为各产业所独有。歧异经营赖于建立的基础是产品本身、销售交货体系、营销渠道及一系列其它因素。例如，在建筑设备产业，履带拖拉机公司(Caterpillar Tractors)的歧异战略建立在其产品的耐用性、服务、备用件供应和出色的销售网的基础之上。在化妆品产业，歧异战略则更多地依赖于产品形象和在商店内柜台的定位。我将在第四章详述企业如何创造持久的歧异性。

一个能创造和保持经营歧异性的企业，如果其产品价格溢价超过了它为产品的独特性而附加的额外成本，它就成为其产业中盈利高于平均水平的佼佼者。因此，一个标歧立异的厂商必须一直要探索能导致价格溢价大于为歧异化面追加的成本的歧异经营方式。由于标歧立异的厂商的价格溢价将会被其显著不利的成本位置所抵消，所以它绝不能忽视对成本地位的追求。这样，维持歧异战略的企业必须通过削减所有不致于影响歧异性的各方而成本，旨在实现与竞争对手相比的成本相等或成本近似。

歧异战略的逻辑要求企业选择那些有利于竞争对手的并使自己的经营独具特色的那些特质。企业如果期望得到价格溢价，它必须在某些方面真正标歧立异或被视为具有歧异性。然而，与成本领先相反的是，如果存在多种为客户广泛重视的特质，产业中将可能有不止一种的成功的歧异战略。

目标集聚

第三种基本战略是目标集聚战略。因其着眼于在产业内一个狭小空间内做出选择，这一战略与其它战略相比迥然不同。集聚

战略的企业选择产业内一种或一组细分市场，并量体裁衣使其战略为它们服务而不是为其它细分市场服务。通过为其目标市场进行战略优化，集聚战略的企业致力于寻求其目标市场上的竞争优势，尽管它并不拥有在全面市场上的竞争优势。

集聚战略有两种形式。在成本集聚战略指导下企业寻求其目标市场上的成本优势，而歧异集聚战略中企业则追求其目标市场上的歧异优势。集聚战略的这两种形式都以目标集聚企业的目标市场与产业内其它细分市场的歧异为基础。目标市场必须或者满足客户的特殊需要，或者为了适合目标市场的生产和交货体系必须与其它产业细分市场不同。成本集聚战略在一些细分市场的成本行为中发掘歧异，而歧异集聚战略则是开发歧异细分市场上客户的特殊需求。这些差别意味着多目标竞争者不能很好地服务于这些细分市场，他们在服务于部分市场的同时也服务于其它市场。因此，集聚战略的企业可以通过专门致力于这些细分市场而获取竞争优势。目标的广泛性是一个明确的程度问题，但是集聚战略的精髓是就一个狭窄目标市场与产业平衡的差异大做文章[8]。

哈默密尔造纸公司(Hammermill Paper)是实施集聚战略的一个典型，它曾通过利用生产过程中的差别为不同的细分市场提供最优服务来获利。哈默密尔公司逐渐转为生产相对小批量、高质量的特殊用纸，而更大的造纸公司则由于它所拥有的更大规模的生产机器而面临对短生产周期造成的高成本恶果。哈默密尔的设备更适合于短生产周期、频繁调整的生产。

采取集聚战略的企业从广设目标的竞争对手的两个方面的任何一个取得次优的优势。竞争对手也许会在满足特殊市场需要方面表现欠佳，这打开了实施歧异集聚战略可能性的大门。多目标的竞争对手可能又会在满足某一细分市场需要时表现过头，这意味着它们将承受服务于该市场时高于所必需的成本的压力。仅仅满足于一个而不是更多细分市场的需要为成本集聚战略提供了机

会。

如果实施集聚战略的企业的目标市场与其它细分市场并无差异，那么集聚战略就不会成功。例如，在软饮料产业，皇冠公司(Royal Crown)专门致力于可乐饮料，可口可乐公司(CocaCola)和百事可乐公司(Pepsi)则生产种类繁多、味道多样的饮料。然而，可口可乐和百事可乐在服务于其它细分市场的同时也很好地服务了皇冠公司的细分市场。这样，可口可乐和百事可乐因有更多种类的产品而在可乐市场上享有高于皇冠公司的竞争优势[9]。

如果一个企业能够在其细分市场上获得持久的成本领先(成本集聚)或标歧立异(歧异集聚)地位，并且这一细分市场的产业结构很有吸引力，那么实施集聚战略的企业将会成为其产业中获取高于平均收益水平的佼佼者。细分市场结构上的吸引力是一个必要条件，因为一个产业中，一些细分市场比其它市场盈利率要低得多。只要实施集聚战略的企业选择不同的目标市场，产业中通常总有容纳几种持久的集聚战略的市场空间。大多数产业所包含的大量的细分市场，即每一个包含着不同的客户需求或不同的最优化生产或交货体系的细分市场，都是集聚战略的候选市场。第七章将详细论述如何定义细分市场和选择持久的集聚战略。

夹在中间

致力于第一种基本战略但却劳而无获的企业被称为“夹在中间”。它不具有任何竞争优势。这种战略性地位通常是经营业绩低于产业平均水平的一种处方。由于成本领先者、标歧立异者和目标集聚者在任何细分市场的竞争中都占据十分有利的竞争地位，夹在中间的企业就只好处于劣势地位进行竞争了。即使夹在中间的企业侥幸发现了一种有利可图的产品或客户，拥有持久竞争优势的竞争者也会迅速将胜利果实抢夺一空。大多数产业里，有很多竞争者都是夹在中间的。

只有当产业的结构非常理想，或者企业如此幸运以至于其竞争对手也处于夹在中间的境地，夹在中间的企业才会获取可观的收益。然而，通常这样的企业远比采取一种基本战略的竞争对手的盈利低得多。产业的成熟会加大采用基本战略的企业和夹在中间的企业之间的差异，因为迅速增长的过程中，具有明显失误的企业会被暴露无遗。

陷于夹在中间的境地通常是企业不愿就如何竞争做出抉择的后果。它试图尝试某一种途径来建立竞争优势，结果却一事无成，因为获取不同类型的竞争优势往往要求采取互相矛盾的实施步骤。夹在中间的现象也折磨着成功的企业，它们为了增长和维护声誉不得不折衷其基本战略。拉克航空公司（Laker Airline）是一个典型的例子，它最初在北大西洋市场上采取不提供不必要服务的非常明确的成本集聚战略，其目标是针对那些对价格极为敏感的普通旅客组成的市场。然而，一段时间后，拉克航空公司又开始增加不必要的花样，增设新的服务项目，开辟新的航线。这种变化使原有形象受损而变得含混不清，使服务和交货系统由优变劣。结果是灾难性的，拉克航空公司最终破产了。

采取集聚战略的企业一旦已控制了目标市场，往往难以抵制导致其基本战略含混不清的诱惑力，从而陷于夹在中间的境地。集聚战略包含故意限制其潜在的销售额。成功可能会使实施集聚战略的企业忘记了它成功的原因，为了增长的需要而折衷其集聚战略。与其损害自己的基本战略，企业通常倒不如发掘一些继续推行其基本战略的新产业以获取增长，或者利用其内在的相互联系而获利。

追求多种基本战略

每一种基本战略在创造和保持一种竞争优势方面都有不同的途径，它将企业寻求竞争优势的类型和战略目标的空间结合起来。

通常企业必须在几种战略之间做出选择，否则将陷入夹在中间的困境。如果企业同时服务于范围很广的细分市场(成本领先或标歧立异)，那么它将无法获得针对特别目标市场(集聚战略)的战略优化所产生的收益。有时企业会在同一个公司实体中创立两个差异很大、相互独立的业务单元，每一个都有互不相同的基本战略。英国饭店——特拉斯特豪斯弗特公司(Trusthouse Forte)就是一个很好的例子。它经营着五家独立的连锁饭店，每一家都针对互不相同的细分市场。然而，如果企业不能严格将其业务单元区分为追求不同的基本战略，它也许会将这些战略进行折衷以建立自己的竞争优势；也可能由于公司业务单元之间政策和文化的相互关联形成次等的竞争方式，结果导致夹在中间的困境。

同时获取成本领先和标歧立异的竞争地位通常也是互相抵触的，因为标歧立异本身通常成本高昂。要想标歧立异并得到溢价，标歧立异的企业有意地抬高成本，正如建筑设备产业中履带拖拉机公司所做的那样。与此相反，成本领先战略常常因为要求企业产品标准化、降低营销费用等而不得不放弃某些歧异性。

降低成本并不总是意味着歧异性的牺牲。很多企业发现了一些在削减成本时通过实施效果更好的实际步骤，或采用不同的技术，不仅不会损害歧异性，反而能增强经营歧异性的方法。如果企业以前未曾在节约成本上狠下功夫，那么在根本不影响经营歧异性的情况下，成本节省会取得显著的效果。然而，成本节约与创造成本优势不是一回事。当面对努力成为成本领先者的有力竞争对手时，企业最终必然会遇到进一步削减成本将不可避免的牺牲经营歧异性的问题。正是这个时候，基本战略会互相抵触，企业必须做出抉择。

如果企业能同时获得成本领先和标歧立异的竞争优势，回报将是巨额的，因为收益是累加的——标歧立异会带来价格溢价，与此同时，成本领先则意味着成本的降低。同时在其细分市场上，获

得成本优势和歧异优势企业的例子是金属容器业的皇冠盖封公司(Crown Cork and Seal)。皇冠盖封公司曾将目标定在啤酒、软饮料和烟雾剂产业里的所谓“难对付”的瓶罐上。它仅生产钢罐而不同时生产钢罐和铝罐。皇冠公司独具特色的形象建立在服务、技术支持与提供种类齐全的钢罐、罐盖及罐装机械上。在有不同需求的其它产业的细分市场上获得这种类型的歧异性是十分困难的。同时,皇冠公司致力于应用其生产设施仅生产它所选的细分市场上客户需要的罐头种类,并且在现代双片钢罐装生产技术方面积极投资。结果,皇冠公司在其细分市场上成为了低成本的生产厂家。

在三种情况下,企业能同时取得成本领先和标歧立异的优势地位。

竞争对手夹在中间　当竞争对手都被夹在中间时,其中任何一个都没有足够的优势来迫使某个企业面临成本和歧异性相互抵触的局面。这正是皇冠盖封公司面临的情况。它的主要竞争对手没有在低成本的钢罐生产技术上投资,因此皇冠公司在获取成本领先地位的过程中并未付出牺牲其经营歧异性的代价。然而,假如它的对手们也在积极奉行成本领先战略,那么皇冠公司同时获取低成本和经营歧异性的努力也许会注定使它陷于夹在中间的境地。皇冠公司的竞争对手们早应该抓住不损害经营歧异性的降低成本的机会。

如果夹在中间的竞争者们允许某一企业同时获取经营歧异性和低成本,这种情形也只会是暂时的。最终总有一个竞争者会选择一种基本战略并开始成功地推行,以解决成本和歧异之间权衡取舍的难题。因此,企业必须选择能长期保持竞争优势的形式。面对较弱竞争对手时的危险,是企业开始在成本地位或歧异地位上做出妥协,以期二者兼得,而使自己暴露在容易受一个强大竞争对手攻击的局面。

成本受市场份额或产业间相互关系的强烈影响　当成本地位在很大程度上取决于市场份额而不是产品的设计、技术水平、提供的服务或其它因素时，成本领先和标歧立异也许可以同时获得。如果一个企业具有开发一个很大市场份额的优势，那么某些活动中市场份额的成本优势允许该企业在别处增加成本并仍然保持净成本领先地位；或者相对竞争对手而言，市场份额减少经营歧异性的成本（见第四章）。在相关的情形下，如果产业之间有重要的关联，竞争者能利用它获利而另一些则不能，那么成本领先和标歧立异有可能同时获得（见第九章）。独一无二的关联能降低标歧立异的成本或抵消标歧立异过高的成本。然而，同时追求成本领先和标歧立异的兼得总是使自己易受强大的竞争对手的攻击，这些对手只选择一种基本战略并积极投资以实施这种战略，从而与市场份额或关联相匹配。

企业首创一项重大革新　一项重要技术创新的引进能够允许企业在降低成本的同时增强其经营歧异性，并且可能两种战略兼而有之。采用新型自动制造技术能够产生这种效果，正如新的信息系统技术引入后勤管理或使用计算机进行产品设计一样。与技术无关的创新性的举措也可能产生这样的效果。例如，锻造业与供应商的合作关系能够降低投入成本并提高投入质量，这将在第三章叙述。

不过，同时降低成本和标歧立异的能力取决于这项创新唯一掌握于一家企业之手。一旦竞争对手也引进了这项革新，该企业将再次面临着做出权衡取舍的决定。例如，与竞争对手的信息系统相比，该企业的信息系统的设计是强调成本还是侧重于歧异性呢？在同时追求低成本和经营歧异性的过程中，如果首创者的技术创新尚未考虑到模仿的可能性，首创者将可能处于劣势。一旦竞争对手采用的一种基本战略与企业的这一创新相匹配时，企业的低成本和经营歧异性都会丧失殆尽。

企业应该一直积极探索所有不牺牲经营歧异性的成本节约的机会。企业也应该追求不以付出高昂成本为代价的标歧立异的机会。然而，除此之外，企业应该准备对其最终的竞争优势做出选择，并相应解决权衡取舍的难题。

持久性

一种基本战略如果不具有相对于竞争对手的持久性，就不能为企业带来优于产业平均水平的经营业绩，尽管改善产业结构的措施即使被模仿也会改善全产业范围的盈利状况。这三种基本战略的持久性决定了企业的竞争优势抵御竞争者行为或产业发展带来的侵蚀。表 1－1 列举了每一种基本战略包含的不同风险。

一种基本战略的持久性要求企业具有增加战略模仿困难的壁垒。然而，既然仿制的壁垒并非不可逾越，企业通过投资不断地改善其地位以提供给竞争对手一个移动的目标是十分必需的。每一种基本战略也是对其它战略的一种威胁——如表 1－1 所示，例如实施集聚战略的企业必须提防多目标的竞争对手，反之亦然。导致每一种基本战略持久性的因素将在第三、四、七章进行详尽讨论。

表 1－1 可以用来分析如何攻击采用任何一种基本战略的竞争对手。例如，一个追求具有全面歧异战略的企业，可能会受到扩大成本差距、缩小歧异性程度、把客户渴求的歧异性转移到其它方面或采用集聚战略的竞争对手的攻击。每一种基本战略都易受到不同的攻击，这将在第十五章进行更详尽的讨论。

在某些产业里，产业结构或竞争对手的战略排除了获取一种或多种基本战略的可能性。例如，有时根本不存在任何可行的途径，让某一企业获得重要的成本优势，因为任何企业都没有更优惠的条件获得规模经济、原材料渠道或其它决定成本的因素。相似地，在几乎没有细分市场或细分市场之间差别甚微的产业里，例如

表 1－1 基本战略的风险

成本领先的风险	标歧立异的风险	目标集聚的风险
成本领先的地位无法保持 • 竞争对手模仿 • 技术变革 • 成本领先的其它基础受到侵蚀	经营歧异性无法保持 • 竞争对手效仿 • 歧异的基础对客户的重要性削弱	集聚战略被效仿 目标市场的结构无吸引力 • 结构侵蚀 • 需求消失
经营歧异性的相应地位丧失	成本的相应地位丧失	多目标竞争对手主宰细分市场 • 市场与其它市场的差异减小 • 多品种生产的优势加强
成本集聚的企业获得细分市场上更低的成本	标歧立异的企业在细分市场获得更具歧异性的经营	新的集聚战略的企业细分产业的市场

低浓度聚乙烯业，几乎不存在实施集聚战略的条件和机会。因此，随产业的不同将有不同的基本战略的组合。

然而，在很多产业里，只要企业寻求不同的竞争优势，或者选择歧异战略或集聚战略的基础不同，这三种基本战略就有可能共存，一些产业中几个强大的企业如果在追逐以客户价值观的不同来源为基础的歧异战略，这个产业的获利情况常常就会十分理想。这将有利于改善产业结构并且导致稳定的产业竞争。然而，如果两个或更多的企业选择建立在相同基础上的相同战略，这样的争夺可能是一场无利可图的持久战。最糟的情况是几家企业同时进行角逐以获取成本领先的地位。竞争者过去和现在对基本战略的选择，都会影响到企业可供做出的选择和改变其地位的成本。基本战略的思想成立的前提是获取竞争优势有很多途径并依赖于产业结构。如果一个产业中所有企业都遵循竞争战略的原则，那么每一个企业将选择不同的基础来建立竞争优势。尽管并非全部都能成功，但基本战略为获得超额收益提供了一些备选的途径。一

些战略制定的思想曾狭隘地仅以一条获得竞争优势的途径为基础，最显著的是成本战略。这些思想不仅无法解释许多企业成功的原因，而且它们还误导产业的所有企业按相同的途径追逐同种类型的竞争优势，其结果必然是灾难性的。

基本战略和产业演化

产业结构的改变可以影响基本战略赖以建立的基础并因此打破它们之间的平衡。例如，电子控制和新型成像系统的问世大大损害了复印机产业以服务作为经营歧异性的重要性。结构性变化带来的许多风险见表 1－1[10]。

结构变化能够改变一个产业内基本战略之间的相对均衡，因为它能改变一个基本战略的持久性或由持久性导致的竞争优势的大小。汽车产业提供了一个很好的例子。在汽车业发展初期，主要汽车厂商在生产豪华旅行轿车时奉行歧异战略。技术和市场的改变为亨利·福特(Henry Ford)改变这些竞争原则提供了潜在的可能。他采用了标准车型的低成本生产和薄利多销为基础的全面成本领先战略。福特迅速控制了全世界汽车产业。然而，到 20 世纪 20 年代末，经济的增长、人们对这种车型的日益熟悉和技术上的变革为通用汽车公司(General Motors)再次改变这些原则创造了潜在的机会——它采取了以品种繁多、特点显著和价格溢价为基础的歧异战略。在这种变迁的全过程中，实施集聚战略的竞争对手也不断取得成功。

基本战略的另一场旷日持久的争斗发生在百货经营业。凯马特(K Mart)和其它廉价商店以低管理费用和全国统一的商标为特征，采用成本领先战略，与西尔斯(Sears)和其它传统的百货商店相抗衡。然而，凯马特现在面临来自以出售款式为导向的独具歧异性的廉价商店(如华尔－马特 Wal-Maht)的竞争。与此同时，集聚战略的廉价商店也加入了这场竞争，它们出售诸如运动用品

(赫尔曼 Hermans 公司)、保健和美容品(CVS),以及书籍(巴恩斯 Barnes 和诺贝尔 Noble)等商品。产品展销也在这些市场上采用低成本战略,重点销售家用电器和珠宝首饰。这样,凯马特竞争优势的基础被薄利多销破坏。目前它要取得高于产业平均水平的收益是困难重重的。

另一个更近的应用基本战略以谋利的例子发生在伏特加(Vodka)酿酒业。斯密尔诺夫(Smirnoff)公司长期以来一直是本产业中标歧立异的生产商,其战略的基础很早就定位为高级品牌和以巨额经费来支持广告促销。然而,随着增长减缓、产业竞争日趋激烈,私人的伏特加品牌和廉价的白兰地破坏了斯密尔诺夫公司的竞争地位。同时,百事可乐的斯托利奇那雅(Stolichnaya)伏特加通过集聚战略建立起较斯密尔诺夫公司更具歧异性的竞争地位。斯密尔诺夫公司腹背受敌,其长期以来的优越地位受到了威胁。作为反击,它引进了几种新品牌,包括一种价格溢价的品牌与斯托利奇那雅相抗衡。

基本战略与组织结构

每一种基本战略都意味着为取得成功需要不同的技能和要求,它们一般又转化为组织结构和组织文化上的差异。成本领先通常意味着严格的控制系统、管理费用最小化、对规模经济的追求以及对学习曲线的贡献,而这些则可能与企业力图通过创造性的新产品不断出台以使经营标歧立异的努力背道而驰[①]。

每一种基本战略所意味的组织差异通常有许多含意。正因为在同时获取多于一种的基本战略时常带来的经济上的相互抵触,企业不会愿意其相互抵触的具体措施的综合结果造成其组织机构降为次优。非常流行的做法是将经理人员的选择与对业务单元"任命"的激励联系起来,通常表示为建立、保持或获取市场份额。同等——如果不是更加——重要的是使经理人员的选择和激励与

所奉行的基本战略相匹配。

基本战略的思想也对竞争致胜的企业文化发生了作用。文化，虽然很难定义其有助于影响组织的准则和态度，已被认为是成功企业的一个重要因素了。然而，不同的基本战略意味着不同的企业文化。推动歧异战略的文化也许是鼓励创新、发挥个性及承担风险（惠普公司，Hewlett-Packard），而成本领先的文化则可能是节俭、纪律及注重细节（艾默逊电器公司，Emerson Electric）。如果企业文化与竞争战略相适合，企业文化可以强有力地巩固一种基本战略以寻求建立竞争优势。企业文化本身并无优劣之分。它是获取竞争优势的一种手段，而不是目的。

对于多角化经营的企业，基本战略和组织之间的联系也有其含意。在多角化经营的企业中，存在一种很多业务单元追求同种竞争战略的倾向，因为在追求取得竞争优势的特别方法过程中，能增强技能和信心。此外，高级管理层在监督某种特定形式的战略过程中积累了经验。例如，艾默逊电器公司因其在许多业务单元中追求成本领先而闻名，H.J．海因茨公司（H.J.Heinz）也是如此。

许多业务单元以同种基本战略进行竞争是多角化经营公司增加这些单元价值的一种方法，这也是我在第九章研究业务单元之间相互关系时将要讨论的问题。然而，采用一种共同的基本战略所承担的风险需引起高度重视。一个显而易见的风险是一个多角化经营的企业强加给某个业务单元的一种特别的经营战略，而产业（或初始地位）不予支持。另一种更为微妙的风险是一个业务单元会因其产业内的环境与占主导地位的基本战略不一致而遭到误解。更糟的是，这样的业务单元的战略也许会被高层管理所损害。既然每一种基本战略常常包含着不同的投资模式和不同类型的经理人员及企业文化，那么就存在一种风险，即“出头”的业务单元将被迫与不适当的企业政策和目标共存。例如，企业全面的成本削减目标或全公司范围的人事政策可能不利于一个业务单元力图在

质量和服务上建立歧异性，正如适宜于歧异战略的管理政策会损害某一业务单元力争成为低成本生产厂商一样。

基本战略和战略制定过程

倘若竞争优势对企业的出色业绩起着关键性作用，企业战略制定的核心应该是其基本战略。基本战略细化了通向企业所寻求的竞争优势的根本途径，并且提供了在每一相关领域所采取措施的内容。然而，在实践中，很多战略计划只列举了实施步骤，而没有清晰明确地指出企业现有何种竞争优势，寻求获取何种竞争优势以及如何实现。这样的计划在其制定的过程中大概会忽略竞争战略的基本目标。同样，很多计划建立在对将来价格和成本的预测上，而这些预测几乎注定是错误的，因为它并非建立在对产业结构和竞争优势的根本的理解之上。这些产业结构和竞争优势则无论实际的价格和成本如何都将决定盈利能力。

作为战略制定过程的一部分，很多多角化经营的企业使用如建立、保持、获取这样的系统将业务单元分门别类。这些分类常用来描述或概括业务单元的战略。一个多角化经营的公司在考虑企业的资源配置时，可能会用到这些分类，但它也可能会犯误以为这些分类就是战略的错误。一个业务单元的战略是决定其经营业绩的重要因素。建立、保持竞争优势都是执行某一基本战略的结果，而“收割”则是因认识到无力执行任何基本战略而被迫“收割”。同样，收购和纵向联合不是战略而是建立战略的手段。

另一种制定战略时的普通做法是利用市场份额来描述某一业务单元的竞争地位。一些企业设置要求所有业务单元都应成为其产业中的领先者(第一或第二)的目标，这种做法过于偏颇。这种基本战略的方法如同故意欺骗一样危险。当市场份额与竞争地位(例如，因为规模经济)相称时，产业的领先不是竞争优势的原因而是结果。市场份额本身对于竞争并不重要，重要的是竞争优势。

对业务单元的战略决定应该是力争竞争优势。为追求成本领先而追求可能会注定使企业永远得不到竞争优势或者会失去已有的竞争优势。将领先本身作为目标会使管理者卷入关于如何明确产业以计算市场份额的无休止的争论中，再一次使探索战略核心的竞争优势变得含混不清。

在某些产业中，市场领先的企业并不能得益于最优的经营业绩，因为产业结构并不能给领先者任何好处。一个最近的例子是大陆伊利诺斯银行(Continential Illinois Bank)，它确立了在批发租赁业务方面争取市场领先的明确目标。它实现了这一目标，但是领先并没有转化为竞争优势。相反，对领先的追求导致了它不得不提供其它银行不愿意提供的货款，从而抬高了成本。领先也意味着大陆伊利诺斯银行不得不与极为强大的公司和对货款成本十分敏感的客户打交道。大陆伊诺斯银行将为其领先付出好几年的代价。在许多其它的企业里，例如，在纺织业的伯林顿工业(Burlington Industry)公司和电子业的德州仪器公司(Texas Instruments)，为追求领先而追求领先似乎有时会分散创造和保持优势的注意力。

本书概要

《竞争优势》阐述了企业可以选择和推行一种基本战略以创造和保持竞争优势的方法。它论述了竞争优势的不同类型——成本和歧异——与企业活动空间之间的相互作用。用于判定竞争优势和寻找方法以增强竞争优势的基本工具是价值链，它将企业划分为产品的设计、生产、营销和分销等互相分离的活动。企业活动的空间，我称之为竞争景框，通过其对价值链的影响面对竞争优势发

挥着强有力的作用。我阐述狭窄的景框(目标集聚)如何通过调整其价值链来创造竞争优势,宽广的景框如何通过开发利用服务于不同细分市场、产业或地理区域的价值链之间的相互关系来增强竞争优势。本书在论述竞争优势的同时,也增强了实干家分析产业和竞争对手的能力,从而成为我前书的补充。

本书由四部分组成。第一部分阐述了竞争优势的类型和企业如何能够获取它们。第二部分讨论了产业内的竞争景框及其对竞争优势的影响。第三部分论述了相关产业的竞争景框,或者说公司战略如何对业务单元的竞争优势做出贡献。第四部分拓展了竞争战略全面的含义,包括处理不确定性和改善或保护竞争地位的方法。

第二章提出了价值链的概念,并且表示出它如何被作为判定竞争优势的基本工具。该章阐述了如何将企业分解为构成竞争优势的基础活动,并确定对竞争优势起核心作用的活动之间的联系。它也表明竞争景框在影响价值链方面的作用,以及与其它企业的联合如何替代价值链内部的活动。该章也简要叙述了价值链在设计组织结构中的作用。

第三章阐述了企业如何获得持久的成本优势。它表明如何运用价值链来认识成本行为及其对战略的意义。对成本行为的认识不仅对于改善企业的相对成本地位是必要的,而且对于揭示建立经营歧异性所付出的代价也是必要的。

第四章阐述了一个企业如何使它自已有别于竞争对手而标歧立异。价值链提供了确认企业歧异性根源的一种方法以及推动它的决定因素。客户的价值链是认识经营歧异性根本基础的关键——通过降低客户费用或改善客户效用来为客户创造价值。经营歧异性来源于为客户创造价值的实际独特性和将这种价值传达给客户使之接受的能力。

第五章探讨了技术和竞争优势之间的关系。技术遍布整个价

值链，并对决定成本和歧异的竞争优势发挥有力的作用。该章展示了技术变革如何影响竞争优势以及产业结构。阐述了形成产业内技术变革途径的各种变量。然后，该章阐述了企业如何选取一种技术战略以增强其竞争优势，包含是否应成为技术领先者和技术许可证的战略用途。该章发展了率先行动的优势与劣势的思想，以突出在企业竞争方式方面首先进行变革的潜在风险和报酬。

第六章讨论了竞争对手的选择，竞争者在增强竞争优势、改善产业结构方面发挥的作用。该章表明为什么适当的竞争对手存在有益于企业的竞争地位。阐述了如何确认“好的”竞争对手，如何影响所面临的竞争对手阵容。阐述了企业如何决定它应该持有多大的市场份额，这是一个很重要的问题，因为一个非常大的市场份额很少是最优的。

第七章是本书第二部分的开始，考察了产业如何细分。它吸取了第三章和第四章的内容，因为市场细分以客户需要和成本行为的产业内差异为基础。市场细分对于目标集聚战略的选择起到了明显的中枢作用，也对评价多目标企业带来的风险有重要的作用。该章阐述了如何识别既能盈利又容易防御的集聚战略。

第八章讨论了替代的决定因素以及企业如何用自己的产品替代其它产品或者抵御替代的危险。替代，作为五种竞争作用力之一，是由替代品相对其成本、转换成本的相对价值和单个客户对替代品经济效用评价的方式之间的相互作用决定的。替代的分析对于寻求方式来拓展产业界限至关重要，它揭示出具有比其它市场替代风险更低的产业市场，发展促进替代或防御替代威胁的战略，因此对替代的认识对于扩展和缩小竞争景框都非常重要。对替代的分析在第三章到第七章都有所涉及。

第九章是本书第三部分的开始，是关于论述多角化经营企业公司战略的四章中的第一章。公司战略关注的核心问题是用业务单元间的何种关联来创造一种竞争优势。第九章解释了关联的战

略逻辑，它阐述了产业间关联的三种类型以及为什么随着时间的推移它们日趋重要。然后本章表明相互关系对竞争优势的重要性如何评价。

第十章论述了关联对横向战略的含义，包含多种界限分明的业务单元的战略。一家拥有多业务单元的企业在相关产业中必须在班组、部门和整个公司水平方面形成战略关联以使这些战略在个体单元之间协调配合。该章阐述了这样做的原则，以及关联对于向新的产业拓展的意义。

第十一章论述了如何获取业务单元之间的关联。这方面存在组织上的障碍，包括从保护势力范围到错误的激励措施。该章详细地明确了这些障碍，并且表示出它们如何通过我所谓的横向组织来克服。在相关产业间竞争的企业必须有一个将业务单元联系起来的组织，它补充但并不能替代起管理和控制作用的等级性组织。

第十二章探讨了一个非常特殊但又很重要的关联的案例，即一个产业的产品与补充性的产品一起使用或购买的情形。该章阐述了企业必须控制补充性产品而不是让其它企业来提供这种产品的情况。它也研究了组合战略或者将单个的产品作为一个整体出售以及这一战略适用的情况。最后该章研究了交叉互补，反映了它们之间的关系的补充性产品的定价而不是单独定价。

本书的第四部分吸取了本书和《竞争战略》的思想，发展了进攻型和防御型战略的广义原则。第十三章讨论了面临明确不确定性时制定竞争战略的问题。它阐述了产业图景的思想，显示出这些图景如何用来勾勒出可能发生的未来产业结构的范围。接着，该章列举了企业处理战略选择中的不确定性的备选方案。如果明确考虑到一个可能发生的产业图景的范围，并且认识到处理不同图景的战略相互一致或相互抵触的程度，那么竞争战略将更加有效。

《竞争优势》以论述防御型和进攻型战略为结尾。第十四章和第十五章将其它很多章的内容进行综述。论述防御型战略的第十四章阐述了企业地位受到挑战以及防御型战略用来制止和妨碍竞争者的过程。该章提出这些思想对防御型战略的意义。第十五章指出如何对产业领先者发动攻击。它列举了企业在向领先者进行挑战时必须具备的条件以及为取得成功而改变竞争规律的方法。攻击领先者所用的原则同样也适用于对付任何竞争对手的防御型战略。

第一篇

竞争优势原则

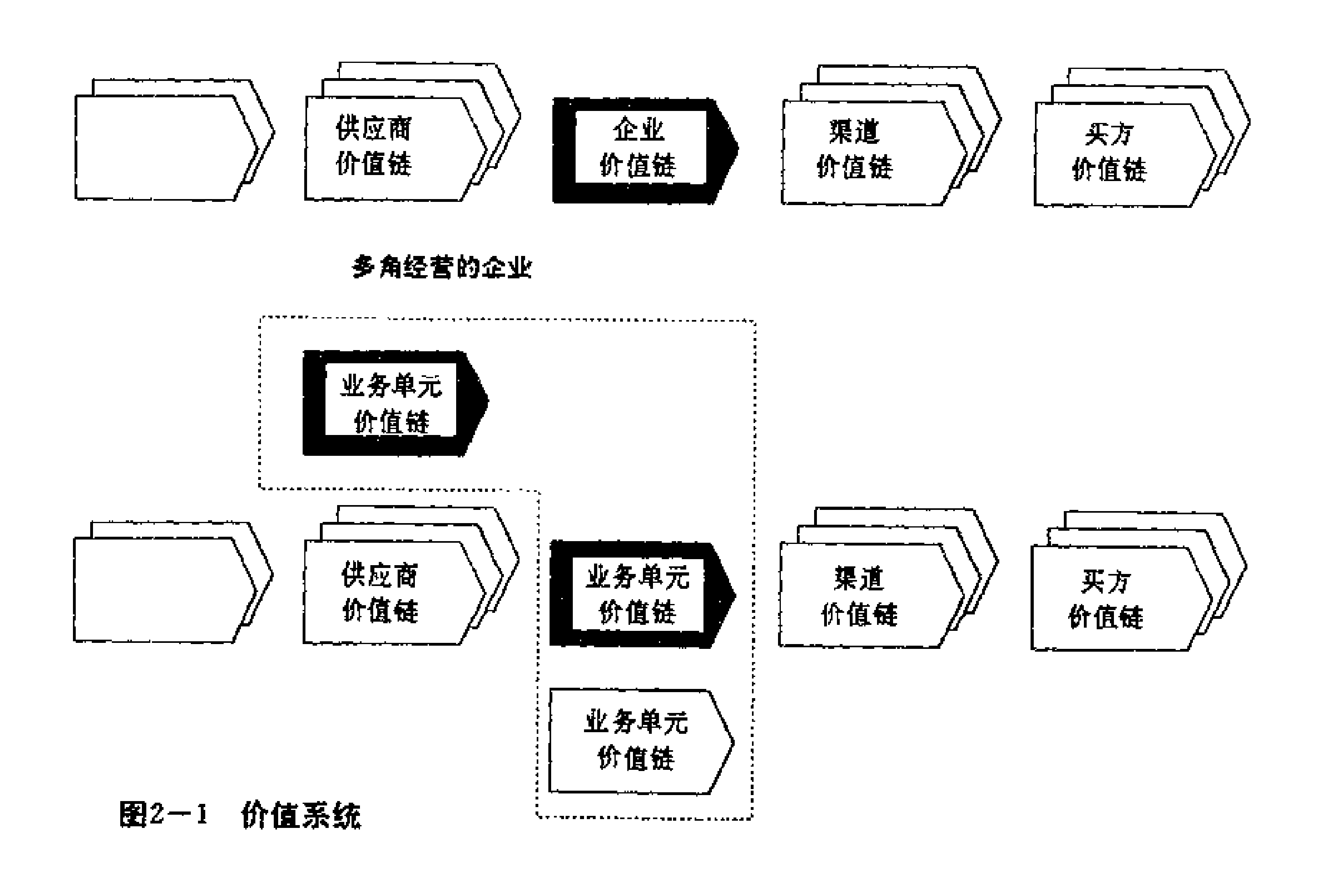
第二章

价值链与竞争优势

将企业作为一个整体来看无法认识竞争优势。竞争优势来源于企业在设计、生产、营销、交货等过程及辅助过程中所进行的许多相互分离的活动。这些活动中的每一种都对企业的相对成本地位有所贡献，并且奠定了标歧立异的基础。例如，成本优势来源于一些完全不同的资源，如低成本货物分销体系、高效率的组装过程或者使用出色的销售队伍。标歧立异取决于类似的多种多样的因素，包括高质量原材料的采购、快速反应的定货系统或卓越的产品设计。

使用系统性方法来考察企业的所有活动及其相互作用对于分析竞争优势的各种资源是十分必要的。本章，我将引入价值链作为进行分析的基本工具。为了认识成本行为与现有的和潜在的经营歧异性的资源，价值链将一个企业分解为战略性相关的许多活动。企业正是通过比其竞争对手更廉价或更出色地开展这些重要的战略活动来赢得竞争优势的。

企业的价值链体现在我称之为价值系统的更广泛的一连串活动之中，如图 2－1 所示。供应商拥有创造和交付企业价值链所使用的外购输入的价值链（上游价值）。供应商不仅交付它的一种产品，而且影响到企业的很多其它方面。此外，很多产品通过一些渠道的价值链（渠道价值）到达买方手中。渠道的附加活动影响着



供应商
价值链
企业
价值链
渠道
价值链
买方
价值链
多角经营的企业
业务单元
价值链
供应商
价值链
业务单元
价值链
渠道
价值链
买方
价值链
业务单元
价值链

图2—1　价值系统

买方，也影响企业自身的活动。企业的产品最终成为买方价值链的一部分。标歧立异的基础归根结底是企业和其产品在买方价值链中的作用，这决定了买方的需要。获取和保持竞争优势不仅取决于对企业价值链的理解，而且取决于对企业如何适合于某个价值系统的理解。

在某一产业里，企业的价值链千差万别，这反映了它们各自的历史、战略和实施的成功。一个重要差异是在竞争景框里一个企业与其竞争对手的价值链有所差别，代表着竞争优势的一种潜在资源。仅服务于一个特别的产业细分市场也许能使企业将其价值链与该细分市场相适合，并在服务于该市场时相比其竞争对手带来低成本和歧异性。扩展或缩小所服务的市场的地理范围也能影响竞争优势。各种活动集成的程度对竞争优势起着关键的作用。最后，协调一致的价值链，将支持企业在相关产业的竞争中获取竞争优势。企业可以利用内部扩展的景框而获利或者也可以通过与其它企业形成联盟来做到这一点。联盟是与其它企业形成的长期联合而并不是彻底的兼并，例如合资企业、许可证贸易和供给协议。联盟包括与结盟伙伴相互协调或者共同分享价值链，这有利于拓展企业价值链的有效景框。

本章阐述了价值链在识别竞争优势资源方面的基本作用。我首先将描述价值链及其组成部分。每一个企业的价值链都是由以独特方式联结在一起的九种基本的活动类别构成的。基本价值链可以用来表明如何为一个特别的企业建立一个反映它所从事的各种具体活动的价值链。我也将说明一个企业价值链中的各种活动如何相互联结起来，如何与其供应商、渠道和买方的各种活动联结起来，以及这些联系是如何影响到竞争优势的。然后，我将阐述一个企业的活动空间如何通过它对价值链施加的影响来左右竞争优势。后续章节将详细说明价值链如何被用作一种战略性工具来分析相对成本地位、经营歧异性以及在获取竞争优势时竞争景框的

作用。

价值链

每一个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合。所有这些活动都可以用价值链表示出来，见图 2－2。一个企业的价值链和它所从事的单个活动的方式反映了其历史、战略、推行战略的途径以及这些活动本身的根本经济效益[①]。

一定水平的价值链是企业在一个特定产业内的各种活动的组合。一个产业或部门范围的价值链过于广泛，因为它可能会混淆竞争优势的各种来源。虽然同一产业内的企业有相似的价值链，但竞争对手的价值链常常有所不同。例如，人民快递公司（People Express）和联合航空公司（United Airline）都在航空业展开竞争，但它们有完全不同的价值链，体现为登机手续操作、机组人员政策和飞机作业方面的显著差异。竞争者价值链之间的差异是竞争优势的一个关键来源。一个产业中企业的价值链可能会因为产品线的不同特征、买方、地理区域或分销渠道的不同而有所区别。然而，一个企业这种次级的价值链是密切相关的，而且也只能在业务单元价值链的范围内被认识[②]。

就竞争角度而言，价值是买方愿意为企业提供给他们的产品所支付的价格。价值用总收入来衡量，总收入则是企业产品得到的价格与所销售的数量的反映。如果企业所得的价值超过创造产品所花费的各种成本，那么企业就有盈利。为买方创造超过成本的价值是任何基本战略的目标。分析竞争地位时必须使用价值而不是成本，因为企业为了获取经营歧异性所带来的价格溢价常常有意抬高成本。

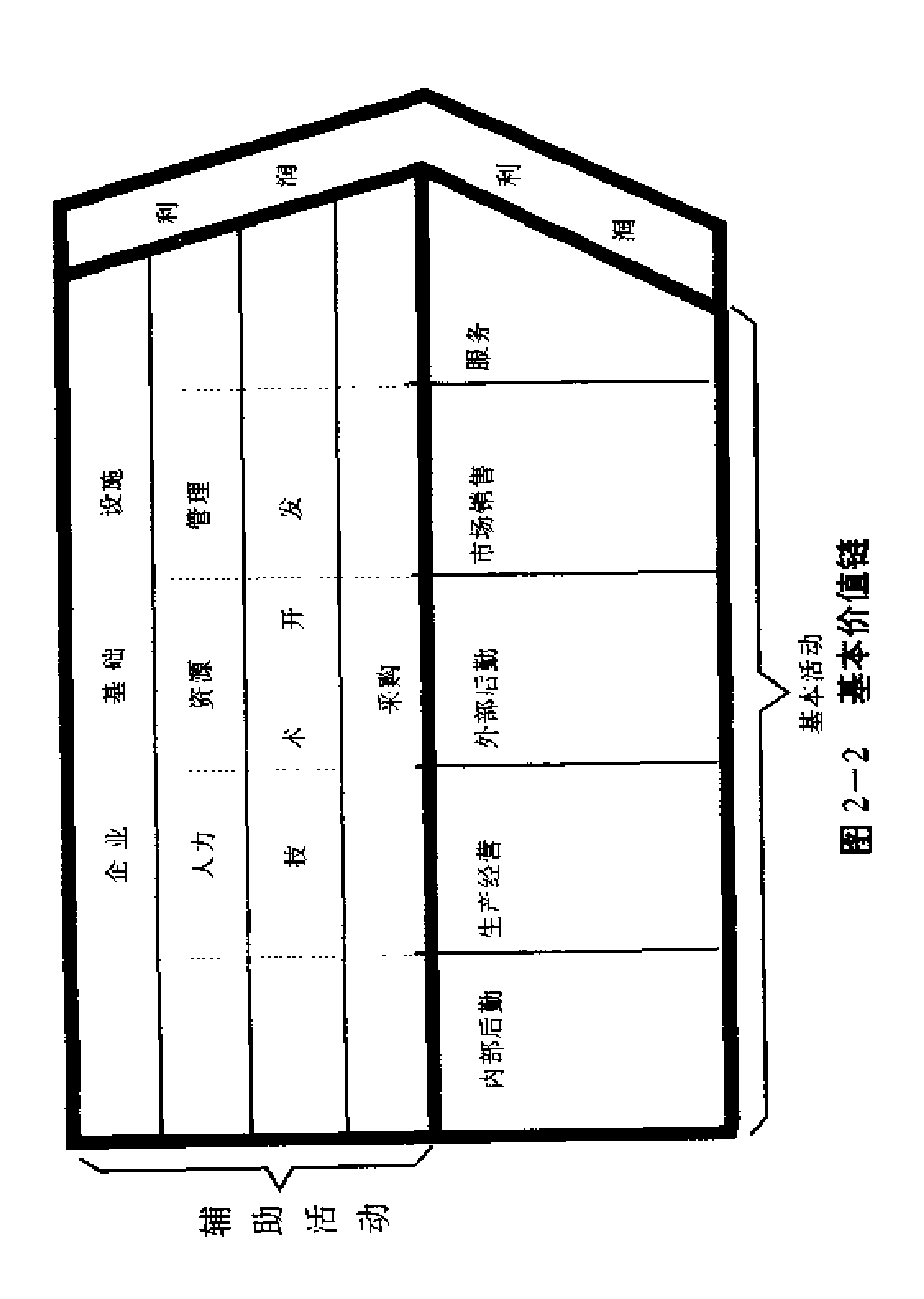


图2—2 基本价值链

价值链列示了总价值，并且包括价值活动和利润。价值活动是企业所从事的物质上的和技术上的界限分明的各项活动。它们是企业创造对买方有价值的产品的基石。利润是总价值与从事各种价值活动的总成本之差。这一差额可以用很多方法来度量。供应商和渠道的价值链也包括一个差额，它对于分别认识企业成本地位的各种资源非常重要，因为供应商和渠道利润都是买方所承担的成本的一部分。

每一种价值活动都使用外购投入、人力资源（劳动力和管理）和某种形式的技术来发挥其功效。每一种价值活动也使用和创造信息，例如买方数据（订货登记）、业绩参数（考核）和废品统计，价值活动也可以创造资产如存货和应收帐款，或负债如应付帐款。

价值活动可以分为两大类：基本活动和辅助活动。基本活动，如图 2－2 底部所列示，是涉及产品的物质创造及其销售、转移给买方和售后服务的各种活动。任何企业中，基本活动都可以划分为图 2－2 所示的五种基本类别。辅助活动是辅助基本活动并通过提供外购投人、技术、人力资源以及各种公司范围的职能以相互支持。点划线反映了这样的事实，即采购、技术开发和人力资源管理都与各种具体的基本活动相联系并支持整个价值链。企业的基础设施虽并不与各种特别的基本活动相联系但也支持整个价值链。

因此，价值活动是竞争优势的各种相互分离活动的组成。每一种价值活动与经济效果结合是如何进行的，将决定一个企业在成本方面相对竞争能力的高低。每一种价值活动的进行也将决定它对买方需要以及标歧立异的贡献。与竞争对手的价值链的比较揭示了决定竞争优势的差异所在[3]。

对价值链而不是附加价值的分析是研究竞争优势的一种适宜的方法。附加价值（销售价格减去外购原材料的成本）有时被用作

成本分析的焦点，因为它被看作企业能够控制成本的因素。然而，附加价值并不是成本分析的坚实基础，因为它对将原材料与许多用于企业活动的其它外购投入的区分不正确。而且，如果没有同时对用于开展这些活动的投入成本的研究，活动的成本行为就不能被认识。此外，附加价值不能明确显示企业与其供应商之间的联系，而这种联系能够削减成本或增强经营歧异性。

识别价值活动

识别各种价值活动要求在技术上和战略上有显著差别的各种活动相互独立。价值活动和会计分类很少相同。会计分类（例如间接费用、管理费用、直接劳动费用）将技术上完全不同的活动进行分类，并把同属于一种活动的各个部分分离开来。

基本活动

涉及任何产业内竞争的各种基本活动有五种基本类型，见图2－2。每一种类型又可依据产业特点和企业战略划分为若干显著不同的活动：

- 内部后勤　与接收、存储和分配相关联的各种活动，如原材料搬运、仓储、库存控制、车辆调度和向供应商退货。
- 生产作业　与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动，例如机械加工、包装、组装、设备维护、检测、印刷和各种设施管理。
- 外部后勤　与集中、存储和将产品发送给买方有关的各种活动，例如产成品库存管理、原材料搬运、送货车辆调度、定单处理和生产进度安排。
- 市场和销售　与提供一种买方购买产品的方式和引导它们进行购买有关的各种活动，例如广告、促销、销售队伍、报价、渠道选择、渠道关系和定价。

- 服务 与提供服务以增加或保持产品价值有关的各种活动，例如安装、维修、培训、零部件供应和产品调整。

根据产业情况，每一种类型对于竞争优势都可能是至关重要的。对批发商而言，进货和发货的后勤管理最为重要；对于像饭店或零售店这样提供服务的企业而言，外部后勤可能在很大程度上根本不存在，而经营则是关键；对于一个致力于向企业贷款的银行而言，市场和销售通过其收款人员的工作效率和贷款的包装与定价的方式对竞争优势起到至关重要的作用；对于一个高速复印机生产企业而言，服务则成为竞争优势的核心来源。然而，无论在任何企业中，所有类型的基本活动都在一定程度上存在并对竞争优势发挥作用。

辅助活动

在任何产业内竞争所涉及的各种辅助价值活动可以被分为四种基本类型，也如图 2－2 所示。与基本活动一样，每一种类型的辅助活动都可根据产业的具体情况划分为若干显著不同的价值活动。例如，在技术开发过程中，各种相互分离的活动可能包括零部件设计、特征设计、现场测试、工艺过程和技术选择。同样，采购也可以分成各种活动，如审核新的供应商、外购投入不同组合的采购和不断监督供应商的业绩。

采购 采购是指购买用于企业价值链各种投入的活动，而不是外购投入本身。外购的投入包括原材料、储备物资和其它易耗品，也包括各种资产，例如，机器、实验设备、办公设备和建筑物。尽管外购投入一般与基本活动相联系，但是外购投入却在包括辅助活动在内的所有价值活动中存在。例如，实验用品和独立的测试服务一般是技术开发过程中的外购投入，而一家会计公司则通常是企业基础设施中的外购投入。像所有价值活动一样，采购也需要“技术”，例如与卖主打交道的程序、资格审定原则和信息系

统。

采购往往遍布整个企业。一些物件如原材料是由传统的采购部门购买，而其它东西则由工厂经理（如机器）、部门经理（如临时帮工）、销售人员（如食宿）、甚至总裁（如战略咨询）购买。我更愿意使用采购而不是购买是因为购买的通常含义仅限于管理人员，过于狭隘。采购职能的分散性常常导致不清楚的总的购买量，并意味着很多购买活动很少得到详细研究。

一次特定的采购活动通常与一项具体的价值活动或它所辅助的各项活动相联系，尽管通常一个购买部门服务于很多价值活动而且购买政策适用于全公司范围。采购活动本身的成本如果不是总成本中无足轻重的部分，那么常常也只能算很小的一部分，但是它对企业的全面成本和经营歧异性常常有很大的影响。改进过的购买行为对于外购投入的成本和质量产生强烈的影响而且也强烈地影响到其它与接收和使用这些投入有关的活动的成本和质量，并与供应商相互作用。例如，在巧克力生产业和供电产业，可可豆和燃料的采购分别是决定其成本地位的最为重要的因素。

技术开发　每项价值活动都包含着技术成分，无论是技术诀窍、程序，还是在工艺设备中所体现的技术。大多数企业中所应用的技术的阵容非常广泛，从用在准备文件中和运输商品中的技术到产品本身所体现出来的技术。此外，大多数价值活动所使用的技术都综合了涉及不同科学学科的大量不同的分支技术。例如，机械加工包括冶金、电子和机械等学科的技术。

技术开发是由一定范围的各种活动组成，这些活动可以被广泛的分为改善产品和工艺的各种努力，我把这类活动称之为技术开发而不是研究和开发，因为研究和开发对大多数管理人员来说是一个非常狭义的概念。技术开发则与工程部门或开发小组相联系。然而，有代表性的是，技术开发发生在企业中的很多部门，尽管这一点并未得到明确的认识。技术开发过程对于各种价值活动

中所包含的大量的技术中的任何一种也可能起到辅助作用，包括定货登记系统中所应用的电子通讯技术，或会计部门的办公自动化。它不仅仅适用于与最终产品直接相关的技术。技术开发也有许多形式，从基础研究和产业设计到媒介研究、工艺装备的设计和服务程序。与产品及其特征有关的技术开发对整个价值链都起到辅助作用，而其它的技术开发过程则是与特定的各种基本或辅助活动有关。

技术开发对所有产业中的竞争优势都很重要，在某些产业中甚至起到核心作用。例如，在钢铁产业，企业的工艺技术是竞争优势中独一无二、最为重要的因素。价值链中各种技术的竞争意义将在第五章进行论述。

人力资源管理 人力资源管理包括各种涉及所有类型人员的招聘、雇佣、培训、开发和报酬等各种活动。人力资源管理不仅对单个基本和辅助活动（例如工程师的雇佣）起到辅助作用，而且支撑着整个价值链（如劳工谈判）。人力资源管理的各种活动发生在企业当中的不同部分，正如其它各种辅助活动一样，这些活动的分散可能导致政策的相互抵触。此外，人力资源管理的累积成本很少被正确认识，在不同人力资源管理中的成本之间进行的权衡取舍也是如此，例如与由于人员流动造成的招聘和培训成本相比的工资。

人力资源管理通过它决定雇员们的技能和积极性以及雇佣和培训的成本所起的作用，影响着任何企业的竞争优势。在一些产业中它对竞争优势起关键作用。例如，世界主要的会计公司亚瑟·安德森（Arthur Anderson），它从对成千上万的专业人员进行招聘和培训的过程中得到的显著的竞争优势。亚瑟·安德森公司曾在芝加哥附近购买了一个以前的大学校园，并大量投资，用于将其实践经验编辑成册和定期将其遍及全世界的职员招集到这个学校进行全公司范围的方法学的培训。对整个公司的工作方法的深刻认

识不仅使工作效率更高，而且大大加强了对全国和国际顾客的服务。

企业基础设施 企业基础设施由大量活动组成，包括总体管理、计划、财务、会计、法律、政府事务和质量管理。基础设施与其它辅助活动不同，它通过整个价值链而不是单个活动起辅助作用。依据企业是否是分散化经营，公司的基础设施可以是自我支撑的或在业务单元和母公司之间分担④。在分散化经营的企业里，基础设施的各项活动典型分布在业务单元和公司层次之间（如财务管理是在公司范围进行的而质量管理则在业务单元进行）。然而，很多基础设施活动同时发生在业务单元和公司的范围内。

企业基础设施有时被仅仅视为间接费用，但它却是竞争优势的一个重要来源。例如，在一家电话营业公司，与老买方之间的谈判和维持持久的关系可能是对竞争优势最重要的活动之一。同样，恰如其分的管理信息系统对成本地位贡献巨大，而在一些产业中高层管理在处理与买方的关系方面至关重要。

活动类型

在每一类基本和辅助活动中，有三种类型的活动分别对竞争优势起不同的作用：

- 直接活动 直接涉及为买方创造价值的各种活动，例如总装、零部件加工、销售业务、广告、产品设计、招聘等。
- 间接活动 使直接活动的持续进行成为可能的各种活动，例如，维护、进度安排、设施管理、销售管理、科研管理、销售记录等。
- 质量保证 确保其它活动质量的各种活动，例如监督、视察、检测、复查、核对、调整和反攻。质量保证与质量管理并非同义，因为很多价值活动都对质量有贡献，这将在第四章进行讨论。

任何企业都有直接、间接和质量保证等价值活动。所有这三种类型不仅出现在基本活动中，而且存在于各种辅助活动中。例如，在技术开发中，实际的实验队伍是从事直接活动，而科研管理则是间接活动。

间接活动和质量保证活动的作用常常没有得到正确认识，这使得这三种形式的活动之间的区别成为判定竞争优势的一项非常重要的因素。在很多产业中，间接活动所占的成本很大，而且在总成本中所占的比例增长很快，通过它对直接活动的影响从而对经营歧异性起到举足轻重的作用。尽管如此，当管理人员考虑企业的时候，经常把间接活动和直接活动归在一起，尽管这两种活动起到完全不同的经济效果。间接活动和直接活动之间常常有权衡取舍的问题。间接活动也经常归类于“管理费用”和“间接费用”科目，混淆了它们的成本和对经营歧异性的贡献。

质量保证活动也遍布企业的几乎每一部分，尽管人们很少认识到这一点。检测和监查都与很多基本活动有关。经营之外的质量保证活动尽管也同样普遍，但却没有那么明显。正如最近对质量成本的关注所证明的，质量保证活动的累积成本可能会十分巨大。质量保证活动常常影响到其它活动的成本或效率，其它活动的方式又反过来影响对质量保证活动的需要和方式。改善其它活动有可能会简化或根除对质量保证活动的需要，这是“自由”质量观点的根源。

价值链确定

为判定竞争优势，有必要为在一个特定产业的竞争而定义企业的价值链。从基本价值链着手分析，个体的价值活动在一个特定企业中得到确认。每一个基本类型都能分为一些相互分离的活动，正如图 2－3 一个基本类型所说明的。一个完整价值链的例子见图 2－4，这是复印机制造企业的价值链。

定义有关价值活动要求将技术上和经济效果上分离的活动分解出来。如生产或营销这样广义的职能必须进一步细分为一些活动。产品流、订单流或文件流在这种分解中或许有益。一些活动的再分解能够达到范围日趋狭窄的活动的层次，这些活动在一定程度上相互分离。例如，工厂里的每台机器可以被看作是一项分离的活动。这样，潜在活动的数量通常十分巨大。

分解的适当程度依赖于这些活动的经济性和分析价值链的目的。(我在后面的章节还要再涉及到这个问题。)这些活动被分离和分列的基本原则是：(1)具有不同的经济性；(2)对标歧立异产生很大的潜在影响；(3)在成本中比例很大或所占比例在上升。在使用价值链分析揭示出对竞争优势重要的差异时，对一些活动的分解必定会更成功；而另一些活动则被组合起来，因为它们被证明为对竞争优势无足轻重或决定于相似的经济性。

选择适当的类别以将某一活动归类也许需要进行判断并可能由其自身来说明。例如，订单处理过程可以作为外部后勤的一部分，也可作为市场营销的一部分来进行归类。对一个批发商而言，订单处理的作用更接近营销的一部分。同样，销售队伍也常发挥服务的职能。价值活动应分别列入能最好地反映它们对企业竞争优势贡献的类别中。例如，若订单处理是一个企业与其买方相互作用的一个方面，则它应被归在营销这一类别之下。同样，假如进货材料处理和发货材料处理用的是同一套设施和人员，那么二者就应该有可能合并为同一价值活动并从其职能具有最大的竞争性影响的角度进行分类。企业常通过重新定义传统活动的角色获得竞争优势。例如，维特科公司(Vetco)，一家油田设备供应商，将对买方的培训工作作为一种营销工具和增加转换成本的一种方法。

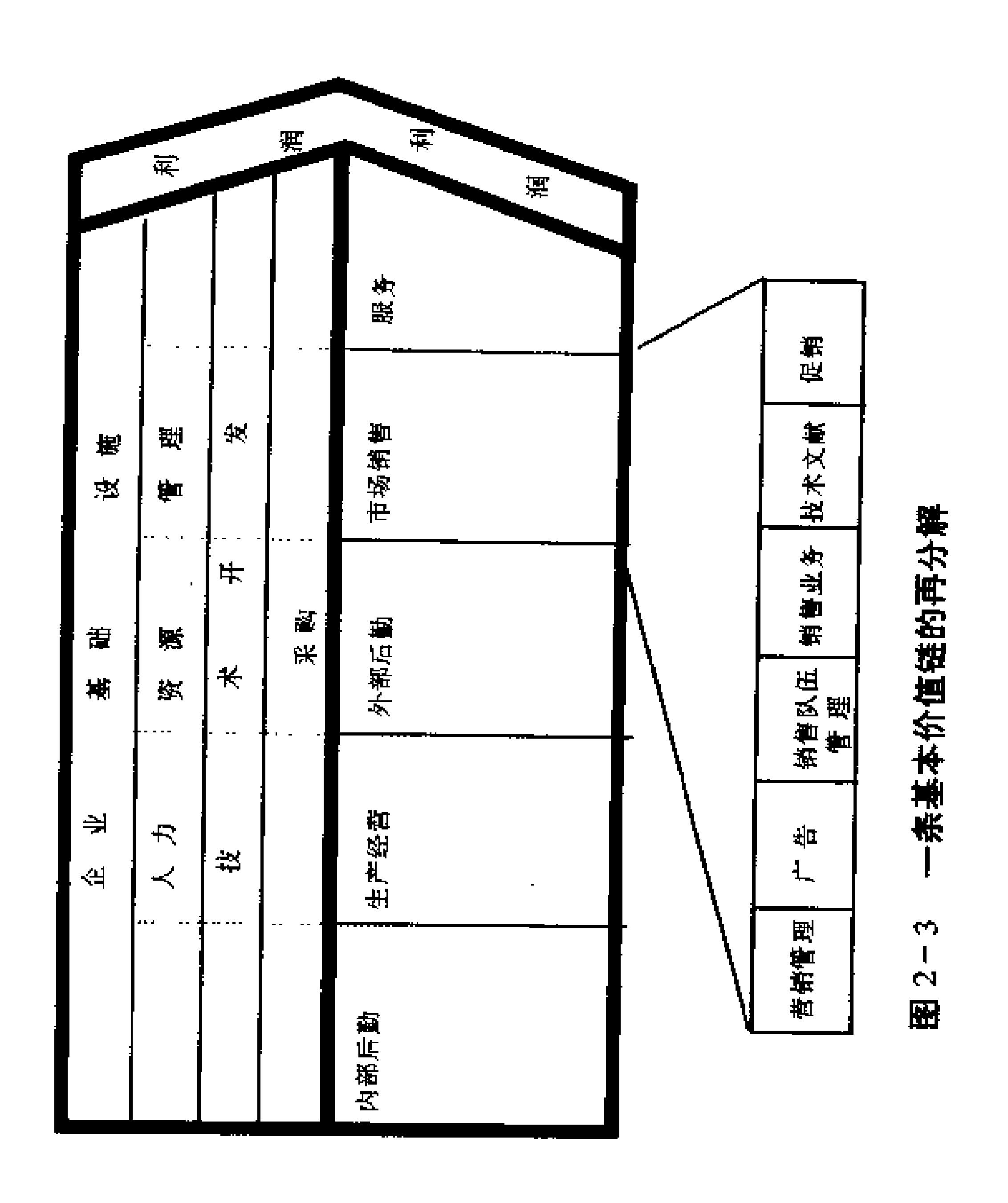


图2－3　一条基本价值链的再分解

	企业　基础　设施					利润
人力资源准备		招聘 培训		招聘	招聘	
技术开发	自动化系统的设计	元件设计 总装线设计 机器设计 检测程序 能源管理	信息系统开发	市场研究 销售支持和技术文献	服务手册和程序	
采购	运输服务	原材料 能源 其它部件 物资供应 电力/电子部件	计算机服务 运输服务	中介机构服务 物资供应 出差和津贴	备用件出差和津贴	
	进货材料搬运 进货检查 部件检查和交货	部件装配 总装 调节和检测 设备作业	订单处理 装运	广告 促销 销售队伍	服务信誉 备用件系统	利润
	内部后勤	生产经营	外部后勤	市场和销售	服务	

图 2-4　复印机生产企业的价值链

企业的一切活动的确都应视为一项基本或辅助活动。价值活动的分类是任意的，但人们应该选择能对企业提供最透彻理解的类别。服务业的活动分类由于经营、营销和售后服务的紧密联系而常常造成混乱。活动的顺序广义来说，应根据工艺流程来进行，但顺序安排也是一种主观判断。通常企业进行一些平行的活动，其顺序选择应能增强管理人员对价值链的直觉辨别力。

价值链内部联系

虽然价值活动是构筑竞争优势的基石，但是价值链并不是一些独立活动的集合，而是相互依存的活动构成的一个系统。价值活动是由价值链的内部联系联结起来的。这些联系是某一价值活动进行的方式与成本或与另一活动之间关系。例如，购买高质量、预先剪切好的钢板可以使生产简化并减少废料。对一家快餐连锁店而言，促销活动的时间安排会影响设备生产能力的利用效率。竞争优势经常来源于活动间的联系，如同它也来自个体活动本身一样。

联系可以通过最优化和协调一致这两种方式带来竞争优势。联系常反映出为实现企业总体目标的活动之间的权衡取舍。例如，成本更高昂的产品设计、更严格的材料规格或更严密的工艺检查也许会减少服务成本。企业必须优化这些反映其战略的联系以获取竞争优势。

联系也反映协调各种活动的需要。例如，发货按时，会要求生产作业、外部后勤和服务（如安装）这些活动协调配合。协调各种联系的能力常常能削减成本或增加经营歧异性。例如，协调的改善会降低全公司库存的需要。联系意味着一个企业的成本或特色不仅仅是削减成本或改善每一个单个价值活动的效果的结果。受日本作法的强烈影响，近来生产和质量的指导思想大多数的变化是对联系重要性的认识。

联系的数量众多，其中一些是许多企业中普遍存在的。最显而易见的联系是那些基本价值链中点划线所表示的辅助活动和基本活动之间的各种联系。例如，产品设计常影响一种产品的生产成本，而实际采购则常影响外购投入的质量以及生产成本、检查成本和产品质量。更微妙的联系是各种基本活动之间的那些联系。例如，加强对投入部件的检查会降低后面生产工艺过程中的质量保证成本，而更好的保养维护会减少机器故障造成的停工。相互作用的订单处理系统会减少销售人员为每个买方所花费的时间，因为销售人员可以更快速地处理订单，面无需跟踪解决各种询问和问题。对产成品更为细致的检查常提高该区域产品的可靠性，降低服务成本。最后，向买方的频繁发货会降低库存，减少应收帐款。涉及不同类别或不同形式的各种活动之间的联系常常最难得到认识。

各种价值活动之间的联系来自一些基本原因，部分如下所列：

- 同一功能可以以不同方式实施　例如，高质量外购投入、明确生产工艺过程中的微小公差或对成品 100%的检查都可以使产品符合规格。
- 通过间接活动的更多努力来改善直接活动的成本或效益　例如，改进时间安排（一项间接活动）可以减少销售人员出差时间或交货车辆运输时间（直接活动）；或更优的维护保养可以改善机器制造的公差。
- 企业内部的活动减少了现场示范、解释或产品现场服务的需要　例如，100%的检查能大大减少现场服务的成本。
- 可以以不同方式来实施质量保证功能　例如，进货的检查可以替代对成品的检查。

尽管价值链内部的各种联系对竞争优势十分关键，它们却常常难以捉摸，无法被认识。例如，采购影响生产成本和质量的重要性并不明显。订单处理过程、实际生产进度安排和销售队伍的有

效利用之间的联系也不是显而易见的。各种联系的确认是探索每种价值活动影响或被其它活动所影响的方式的一个过程。以上所讨论的联系的基本原因仅是一个起点。分解采购和技术开发以将它们与各种具体的基本活动相联系也有助于突出辅助活动与基本活动之间的联系。

对各种联系的利用常常要求信息或信息系统允许最优化或协调配合的发生。因此,信息系统对于从联系中获取竞争优势至关重要。信息系统技术近来的发展正在创造一些新的联系,并增强获取旧的联系的能力。对联系的利用也经常要求最优化或跨越传统的组织界限的协调。例如,生产组织更高的成本可以带来销售或服务组织成本的降低。这样的权衡未必能够在企业的信息和控制系统中进行度量。因此,对各种联系的管理是一项比管理各种价值活动本身更为复杂的任务。既然认识和管理这些联系是十分困难的,那么能够这么做的能力常会成为产生竞争优势的取之不尽的资源。成本和标歧立异之间各种联系的具体作用将在第三章和第四章得到更为详尽的论述。

纵向联系

联系不仅存在于一个企业价值链内部,而且存在于企业价值链与供应商和渠道的价值链之间。这些联系,我称之为纵向联系。纵向联系与价值链内部的各种联系类似,即供应商或渠道的各种活动进行的方式影响企业活动的成本或效益,反之亦然。供应商生产某个企业用于其价值链的产品或服务,供应商的价值链也在其它接触点影响着企业。例如,一个企业的采购和内部后勤活动与供应商的定单处理系统互相作用,同时,供应商的应用工程人员与企业的技术开发和生产人员之间也是协同工作的。供应商的产品特点以及它与企业价值链的其它接触点能够十分显著地影响企业的成本和标歧立异。例如,供应商频繁的运输能降低企业库存

的要求，供应商产品的适当的包装能减少搬运费用，供应商对发货的检查能减少企业对产品进行检查的需要。

供应商价值链和企业价值链之间的各种联系为企业增强其竞争优势提供了机会。通过影响供应商价值链的结构、或者通过改善企业和供应商价值链之间的关系，常常有可能使企业和供应商双方受益。供应商联系意味着与供应商的关系并非一方受益而另一方蒙损的零和游戏（a zero sum game），而是一种双方都能受益的关系。例如，同意将散装巧克力用罐装车运送到糖果生产公司，糖果生产企业就降低了进货搬运和熔化的成本。在企业和其供应商之间分配由于协调或优化各种联系带来的收益，取决于供应商侃价的能力，并反映为供应商的利润。供应商的侃价能力部分是结构性的，部分决定于企业具体购买方式⑤。因此，为收益的分配而进行的与供应商的协调和艰难的讨价还价对于竞争优势十分重要。二者缺一则会丧失良机。

销售渠道的各种联系与供应商的联系类似。销售渠道具有企业产品流通的价值链。销售渠道对企业销售价格（我称之为渠道价值）的抬价经常在最终用户的销售价格中占很大比例。在许多消费品中例如酒，它常常占最终用户的销售价格的百分之五十或更多。销售渠道进行如销售、广告陈列等活动可以替代或补充企业的各种活动。企业和销售渠道价值链之间也有大量的接触点，例如销售队伍、定单处理和外部后勤。与供应商的联系一样，对于销售渠道的联系进行协调和综合优化能够消减成本或增强歧异性。同样，供应商在划分协调和综合优化带来的收益中存在的问题也与销售渠道的联系共存。

纵向联系与企业价值链内部联系一样，经常被忽视。即使认识到这些联系，供应商或销售渠道的独立的所有权和敌对关系的历史都可能妨碍利用纵向联系所要求的协调或综合优化。有时，通过与联合伙伴或姐妹业务单元的合作获得纵向联系比通过与独

立的企业的合作要容易,尽管即使这一点也不能保证。与价值链的内部联系相同,利用纵向联系需要信心,而现代信息系统正在创造很多新的可能性。我将就供应商和销售渠道的联系对竞争优势的作用在第三章和第四章进行更为充分的论述。

买方价值链

买方也有价值链,企业的产品表示为买方价值链的外购投入。对工业、商业和公共事业买方的价值链的认识,从直观上是比较容易的,因为它们与企业的价值链类似。对家庭买方价值链理解的直观性要差得多,但却非常重要。家庭买方以及家庭中个体消费者从事范围很广的各种活动,家庭买方所购买的产品就是用于这一连串的活动中。汽车是用于上班、购物或休闲的交通工具,而食品则是在烹调准备和就餐过程中消费掉的。尽管要建立包括一个家庭买方及其成员所做的一切的价值链是十分困难的,但是要建立一条与某种特定产品的使用有关的那些活动组成的价值链却很有可能。并不需要为每一个家庭买方建立价值链,但有代表性的家庭买方的价值链则是用于对经营歧异性进行分析的一个重要的工具,第四章将对此进行更详细的讨论。

一个企业的经营歧异性来源于它与买方价值链的关系。这是由企业的物质产品在其特定的买方消费中被使用的方式决定的(如用于装配线的机器),也取决于企业价值链和买方价值链的所有其它的接触点。企业的许多活动与一些买方的活动相互作用。例如,对于电子验光零件,企业的产品组装进买方的设备中,这是一个明显的接触点,但该企业也在零件设计、提供不断的技术支持、解决疑难问题、订单处理和交货等方面与买方密切合作。每一个接触点都是经营歧异性的一个潜在来源。"质量"是使企业具有独特性的一个过于狭隘的观点,因为它将注意力集中于产品而不是集中于影响买方的更广泛的价值活动。

于是,标歧立异归根结底是从通过企业对买方价值链施加影响而为买方创造价值的过程中创造出来的。当企业为其买方创造竞争优势——降低买方的成本或增加买方的效益——的时候,价值就被创造出来了[⑥]。然而,为买方创造的价值如果要得到溢价的回报,它必须为买方所觉察,这意味着企业必须通过如广告和销售队伍这样的形式将产品的价值传达给买方。这一价值如何在企业(溢价)和买方(更高的收益或相对价钱更大的满意度)之间分配反映在企业的利润上,并取决于产业结构。在创造和维持经营歧异性上,买方的价值链和企业价值链之间的关系将在第四章进行详细阐述[⑦]。

竞争景框与价值链

竞争景框能对竞争优势产生重大的影响,因为它形成价值链的结构和经济性。影响价值链有四个方面的景框[⑧]:

- 细分景框　生产的产品种类和所服务的买方
- 纵向景框　企业内而不是独立的企业开展活动的程度
- 地理景框　企业以协调的战略进行竞争的地区、国家和国家集团的范围。
- 产业景框　企业以协调的战略进行竞争的相关产业范围。

广阔的景框使企业能够利用更多内部活动的开展而带来好处,也允许企业利用服务于不同的细分市场、地理区域或有关产业的价值链之间的相互关系[⑨]。例如,一支销售队伍可以销售两个业务单元的产品,或一个通用的商标品牌用于全世界。然而,分享和联合会产生成本,这些成本会抵销其收益。

狭窄的景框有可能允许调整其价值链以服务于一个特定的目

标细分市场、地理区域或使产业有可能建立低成本地位或以独特的方式为目标服务。整合中的狭窄景框也许可以通过独立企业更好的或更廉价地开展购买活动来改善竞争优势。一个狭窄景框的竞争优势产生于产业内的产品种类、买方和地理范围之间的差异，或产生于企业资源和技能之间的差异。

景框的广阔或狭窄与竞争对手是明显有关的。在某些产业里，广阔的景框仅仅涉及提供种类齐全的产品和服务于产业内买方的细分市场。在其它产业里，它也许会要求纵向整合及相关产业内的竞争。既然对某一产业和相互关系、整合的多种形式进行细分有很多方式，广阔的和狭窄的景框可以合并起来。企业可以通过其价值链适合于某一产品细分市场和服务于全世界细分市场的地理相互关系来创造竞争优势，也可以利用有关产业间的业务单元的相互关系来创造竞争优势。我将在第十五章更详尽地讨论这些可能性。

细分市场景框

要求服务于不同产品或买方细分的需要或价值链之间的差异能够带来目标集聚的竞争优势。例如，要求为复杂的微型计算机用户提供内部服务的价值链不同于要求服务于小型商业用户的价值链。前者需要大量售后服务、较少的硬件性能需求、界面友好的软件和服务能力。

然而，正如细分市场之间的差异能适合狭窄景框一样，服务于不同细分市场的价值链之间的相互关系则适合广阔景框。例如，通用汽车公司大型轿车的价值链有别于小型轿车的价值链，但许多价值活动却是共享的。这就造成了使价值链适合于某一细分市场和在各种细分市场分享之间的紧张。这种矛盾对产业细分和集聚战略的选择都是一个根本性的问题，这是第七章的主题。

纵向景框

纵向整合规定了在一个企业和其供应商、销售渠道、买方之间的各种活动的分工。例如，企业可以外购零配件而不是自制，或者将服务承包出去而不是拥有一个服务组织。同样，销售渠道可以代替企业实施许多分销、服务和市场功能。企业和其买方也可以以不同方式对活动进行分工，从关系方面而不是从各种活动方面，看待纵向整合的问题。例如，企业可以依赖于供应商的工程应用和服务能力，也可以在内部从事这些活动。因此，关于企业在内部从事何种价值活动或它购买何种价值行动方面有很多选择。同样的原则适用于销售渠道和买方整合。

整合(或解散整合)是否降低成本或增强歧异性依赖于企业和它涉及的各种活动。我曾在《竞争战略》中讨论过与这个问题有关的因素。价值链允许企业通过突出纵向联系的作用来更明确地识别整合的潜在收益。利用纵向联系并不要求纵向整合，但是有时整合可以使纵向联系的收益更容易得到。

地理景框

地理景框使企业可以共用或协调服务于不同地理区域的价值活动。例如，佳能公司(Canon)主要在日本开发和生产复印机，但是却在许多国家分别进行销售和服务。佳能公司共用技术开发和生产而不是在每个国家分别从事这些活动，从而获得了成本优势。在为一个国家的地理区域服务的部分特征显著不同的价值链中，相互关系也很普遍，例如，食品服务经销商，如莫纳奇(Monarch)和西斯科(SISCO)。在一些大城市里有许多在很大程度上界限分明的业务单元，这些业务单元共用企业的基础设施、采购和其它辅助价值活动。

如果共用或协调价值活动能削减成本或增强歧异性，那么地理区域间的相互关系能增强竞争优势。然而，这样会有协调的成

本以及地区或国家之间的差异，这些差异会降低共用的优势。一个全球性战略的竞争优势的来源和应用战略的障碍在《竞争战略》和其它文献中有所阐述[10]。

产业景框

相关产业竞争所要求的价值链之间的潜在相互关系无处不在。它们包括任何价值活动，包括基本活动(如共用的服务组织)和辅助活动(如合作的技术开发或共用投入的采购)。业务单元间的相互关系在概念上与价值链间的地理相互关系类似。

业务单元间的相互关系或通过降低成本或增强歧异性，从而对竞争优势有重大的影响。例如，一个共享的后勤系统能使企业从规模经济中获利，而提供相关产品的共享销售队伍能提高销售人员与买方打交道的效率，从而增强歧异性。并非所有的相互关系都能带来竞争优势；并非所有的活动都从共享中受益。共享活动的成本也总是抵消其收益的，因为不同业务单元的需要未必对每一个价值活动都是相同的。我将在第九章到第十一章阐述业务单元间的相互关系及它们对公司与业务单元战略的意义。

联盟与景框

企业能够在内部追求更广阔景框的收益，或与独立企业组成联盟以获取部分或全部同样的收益。联盟是超越了正常的市场交易但并非直接合并的长期协议。联盟的例子包括技术许可证、供应协定、营销协定和合资企业。联盟是扩展景框而无需扩展企业，一般作法是通过与一家独立的企业签订协议来进行价值活动(如供应协定)或与一家独立的企业合作共同开展一些活动(如营销方面的合资企业)。于是，有两种形式的联盟：纵向联盟和横向联盟。

联盟使各种活动共享而无需进入新的产业细分市场、地理区域或相关产业。联盟也是无需实际整合而获取纵向联系的成本或

歧异优势的一种方式，它克服了完全独立企业之间协调的困难。因为联盟是长期的关系，应该有可能比与一家独立企业更紧密地与一个联盟伙伴进行协调，尽管这并非毫无代价。合作伙伴之间达成联盟协议和进行持续协调的困难会阻碍联盟或抵消收益。

联盟伙伴依然是独立的企业，但存在一个联盟的收益如何分配的问题。这样每一个联盟伙伴相对讨价还价的能力是收益如何分享的核心，决定联盟对企业竞争优势的影响。例如，一个强有力的联盟伙伴可以以协议的形式占有一个共享营销组织的所有收益。联盟对竞争优势的作用在我关于全球战略的书中有论述，因为它们在国际竞争中格外突出[11]。

竞争景框与业务单元确定

竞争景框和价值链的关系为确定有关业务单元的界限奠定了基础。战略上有显著差别的业务单元的分离是通过权衡联合与分解联合的收益，通过比较服务于相关细分市场、地理区域或产业的相互关系的长处与单独为它们提供最佳服务的价值链的差异而进行的。如果地理区域或产品和买方细分市场的差异要求存在显著差别的价值链，则市场细分决定业务单元的界限。相反，由整合或地域的或产业的相互关系产生的巨额的、广泛的收益扩展了业务单元间的有关界限。纵向整合的强大优势将一个业务单元的界限拓宽，包含上游或下游的活动，而整合的微弱优势则意味着每一阶段都是一个明显的业务单元。同样，价值链在全球范围的协调所产生的强大优势意味着有关业务单元是全球的，而国家或地区的巨大差异则在很大程度上需要界限分明的价值链，这就意味着业务单元更窄的界限。最后，一个业务单元与另一个之间牢固的相互关系意味着它们应该合并成一个。于是，对在不同竞争场合竞争的最佳价值链和这些价值链的相互关联的认识，可以定义适当的业务单元。在第七章，我将在产业细分原则之后再涉及到这个

问题。

价值链与产业结构

产业结构形成一个企业的价值链，同时是竞争对手价值链的综合反映。结构决定与买方和供应商讨价还价的关系，这反映为企业价值链的结构和如何对买方、供应商和联盟伙伴之间净收益的分配。对一个产业替代的威胁影响着买方所需要的各种价值活动。入侵壁垒则与各种不同价值链的结构持久性有关。

反过来，竞争对手的一系列价值链构成产业结构许多因素的基础。例如，规模经济和专有技术来自于竞争对手价值链中所采用的技术。在某一产业中竞争的资本要求是价值链所需要的综合资本的结果。同样，产业的产品歧异性产生于企业产品在买方价值链中使用的方式。于是，产业结构的很多因素可以通过对一个产业中竞争对手价值链的分析进行判定。

价值链与组织结构

价值链是判定竞争优势并发现一些方法以创造和维持竞争优势的一项基本工具，这一问题将是后面几个章节的主题。然而，价值链也可以在组织结构的设计上发挥有益的作用。组织结构将一些标歧立异的活动归类于组织单元如营销或生产的名下。这些分组的逻辑是，有类似性的那些活动应该通过将它们归在一个部门中而得到有效的利用；同时，这些部门因为它们的差异而从其它组的活动中分离出来。这种类似活动的划分正是组织理论学家所谓的“分化”。随着组织单元的分离而产生出来的协调它们的需要，通常称为“整合”。因此，整合的机制必须在一个企业中建立起来，以确保所要求的协调能够实现。组织结构平衡了分化与整合的好处[12]。

价值链提供了一种系统的方法来将企业划分成一些相互分离的活动,因此价值链可以用来研究企业中这些活动是什么和如何被分组的。图2－5显示的是具有一种典型组织结构的价值链。组织界限往往并不是按照经济意义上最相似的活动组合来确定的。此外,如购买和研究与开发部门的组织单元常常仅包含在企业内开展的类似活动的一小部分。

组织单元之间整合的需要是一种联系存在的明证。价值链内部通常有许多联系,而组织结构则常不能提供一种机制来对这些联系进行协调和优化。协调和优化这些联系所必要的信息也很少从价值链中搜集到。例如,人力资源管理和技术开发等辅助活动的管理人员通常对这些活动与企业全面竞争地位的关系没有一个清晰、明确的认识,而这不是价值链能够明确表现出来的。最后,在组织结构里往往无法得到很明确的纵向联系。

企业或许能够确定与竞争优势的各种资源更加一致的单元界限,并通过将它的组织结构与价值链内部联系,以及价值链与供应商或销售渠道的联系关联起来而提供协调的适当形式。一种与价值链一致的组织结构可以增强企业创造和保持竞争优势的能力。虽然这个问题无法在此处详细论述,它仍然是战略实施过程中的一个重要问题。

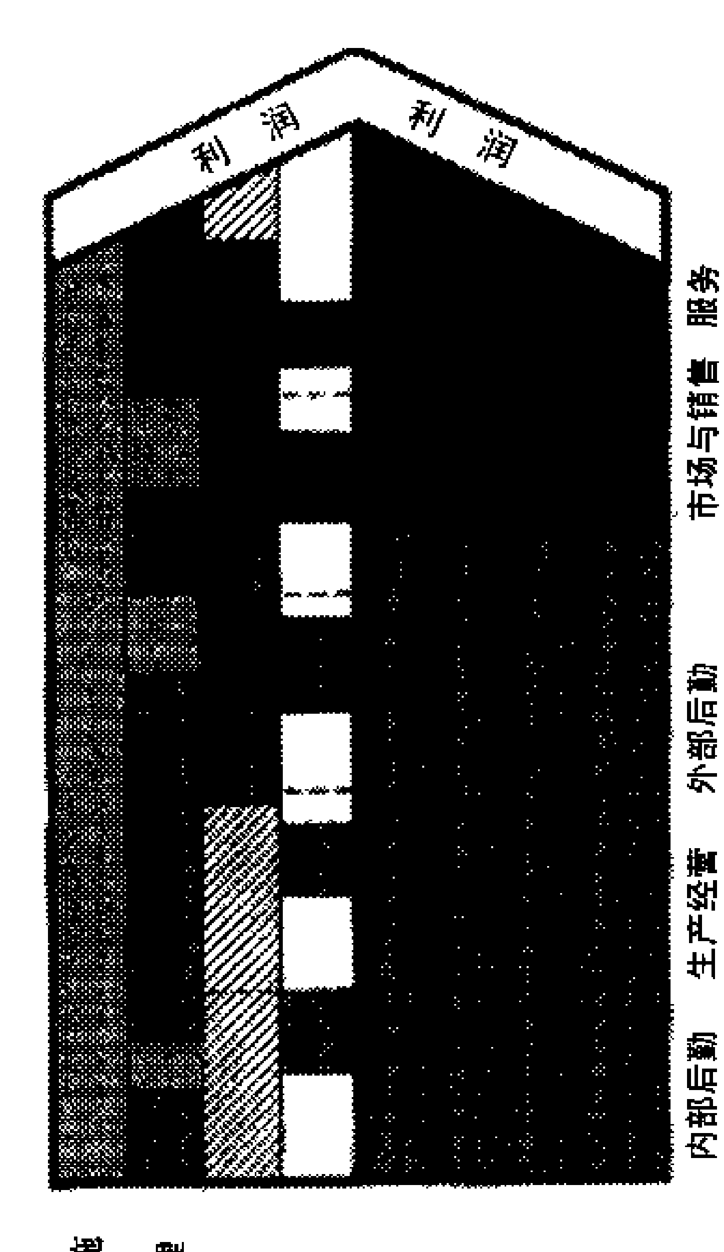


图 2-5 组织结构和价值链

第三章

成本优势

成本优势是企业可能拥有的两种竞争优势之一。成本对于标歧立异战略极为重要,因为标歧立异的企业必须保持与其竞争者近似的成本。除非由此而得的溢价超过标歧立异的成本,否则标歧立异者就不能取得出色的业绩。成本行为也对总体产业结构施加重大的影响。

管理者们认识到了成本的重要性,许多战略计划都把建立"成本领先"或"成本削减"作为目标。然而,成本行为却很少被人充分理解。管理人员对企业的相对成本地位及其产生原因经常存在着广泛的意见分歧。成本研究往往集中于生产成本,而忽视其它活动如市场营销、服务和基础设施等对相对成本地位的影响。而且,各项单个活动的成本都是按顺序进行分析的,无视可能影响成本的各项活动之间的联系。最后,企业在评估竞争者成本地位时困难重重,但这又是评估企业相对成本地位必不可少的一步。企业常常借助工资率和原材料成本的简单对比来说明问题。

大多数企业缺乏进行成本分析的系统框架,这是造成这些问题的根本原因。大多数成本研究都着眼于细枝末节,目光短浅,像经验曲线这一类普及的工具在成本分析中又常常被使用不当。经验曲线可以作为起点,但它忽略了成本行为的许多重要驱动因素并混淆了它们之间的重要关系。成本分析也倾向于在很大程度上依赖现行的会计制度。虽然会计制度确实拥有对成本分析有用的

数据,但它们常常有碍于战略性成本的分析。成本系统将成本按照职能项目分类,如直接劳动、间接劳动和间接成本,可能会遮掩企业进行的基本活动。这样会导致经济基础大相径庭的活动的成本合并,而把与同一项活动有关的劳动、原材料和间接成本人为地分离开来。

本章描述了关于成本行为的分析、相对成本地位的决定因素和企业能够取得持久成本优势或使成本劣势最小化的一个框架。这个框架也能揭示出标歧立异的成本,以及一个采取标歧立异战略的竞争者在不损害其歧异性的一些领域中降低成本的方法。同样的工具也可以用于分析供应商和买方成本行为,这对于成本地位和树立标歧立异形象都是重要的。

价值链为成本分析提供了基本的工具。我首先说明怎样为成本分析的目的确定一条价值链,怎样把成本和资产与价值活动联系起来。然后阐述怎样使用成本驱动因素的概念来分析成本行为。成本驱动因素是某种活动的成本的结构性决定因素,因企业对它们的控制程度不同而不同。成本驱动因素决定某种活动中的成本行为,反映了影响成本行为的任何联系或相互关系。企业把每种主要分散活动中的成本效益累计起来就确立了企业的相对成本地位。

我在介绍了用于分析成本行为的框架之后,就转向企业怎样评估竞争者的相对成本和取得持久的成本优势的问题,接着阐述在形成对成本地位认识的过程中一些重要失误。然后本章将以对战略性成本分析步骤的讨论结尾。本章概述的方法并非要取代生产管理或定价所必需的详细成本分析,也不想贬低对财务和成本会计的需要。相反,这个框架旨在帮助企业从广义的、整体的方面来理解成本行为,以指导企业去追求持久的成本优势,并有助于制定其竞争战略。

价值链与成本分析

企业的成本行为及其相对成本地位产生于企业在一个产业里竞争时所从事的价值活动。因此,有意义的成本分析是考察这些活动中的成本,而不是企业作为一个整体的成本。每种价值活动都有其自己的成本结构,其成本行为有可能受到与企业内外的其它活动之间的联系和相互关系的影响。如果企业在从事价值活动中取得了低于其竞争者的累计成本,成本优势就由此而生。

确定成本分析的价值链

成本分析的起点是确定企业的价值链,并把营业成本和资产分配到各种价值活动中去。价值链里的每种价值活动包括营业成本、固定和流动资本形式的资产。外购投入是每项价值活动成本的一个组成部分,它能够增加营业成本(外购经营投入)和资产(外购资产)。将资产分配到价值活动中去的需要,反映出一项活动的资产数量和资产利用效率对该活动的成本经常是很重要的。

为了进行成本分析,把基本价值链分解为单独的价值活动时应反映出以下三个并行不悖的原则:

- 活动所占成本的大小和增长;
- 活动的成本行为;
- 竞争对手在进行该活动时的差异。

如果活动在营业成本或资产中占有一个举足轻重或迅速增长的比例,那么,就应当为成本分析而将这些活动分离出来。虽然多数企业都能毫不费力地识别出其成本的主要组成部分,但他们却常常忽视了那些所占比例较小但正在增长、而最终能改变其成本

结构的价值活动。在成本或资产中占较小比例而且停滞不增的那些活动可以组合在一起,归入更大的类别。

如果活动具有不同的成本驱动因素,那么就需要把它们区别开来,这一点下面还将详细论述。成本驱动因素相类似的活动可以毫无疑问地被划为一类。例如,广告和促销通常属于不同的价值活动,因为广告费用对规模经济很敏感,而促销费用在很大程度上是可变的。一个业务单元和其它单元共同进行的任何活动也都应该被当作一种单独的价值活动来看待,因为其它业务单元的情况会影响它的成本行为。这个逻辑也同样适用于与其它活动有着重要联系的任何活动。在实践中,人们在着手分析的开始并不一定就知道成本行为的驱动因素,因此对价值活动的鉴别往往需要多次反复。把价值链分解为各种活动的初始尝试必定会表明为对成本行为中重要差异的最佳臆断。然后,随着分析的深入,揭示出成本行为中的差异或类似之处,价值活动便可以被归类分解了。通常是首先分析已归类的价值链,然后再更为详尽地调查那些被证明是重要的各种独特价值活动。

分离价值活动的最终检验是竞争者的行为。当竞争对手以不同的方式进行重要活动时就应将其区别对待[①]。例如,人民捷运(People Express)和其它只提供必需的服务的航空公司所提供的机上服务与业已立足的大型航空公司,如美洲航空公司(American)、东方航空公司(Eastern)、环球航空公司(TWA)和联合航空公司(United Airline)的服务迥然不同。竞争者之间的差异增大了一项活动成为相对成本优势或劣势来源的可能性。

分摊成本和资产

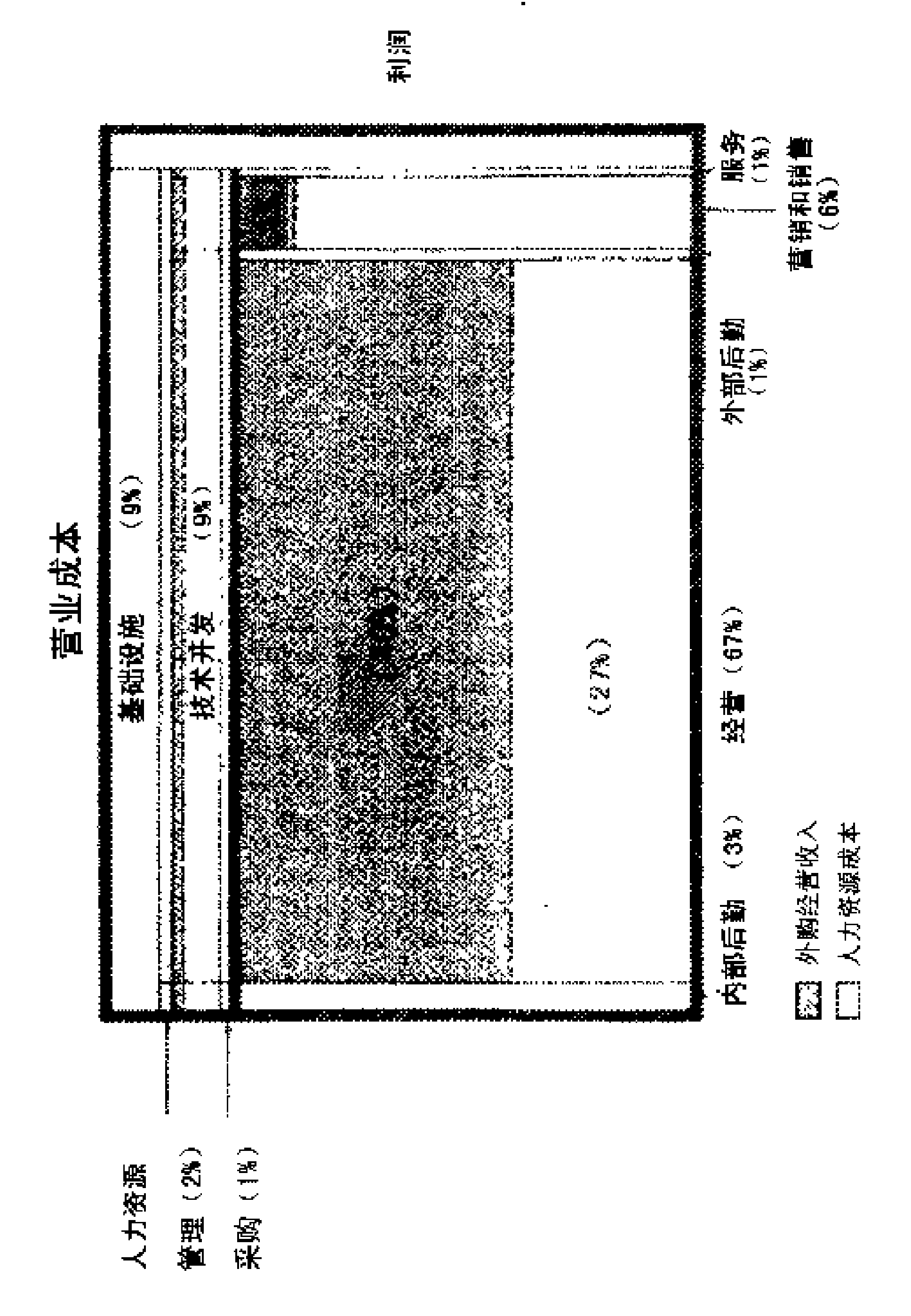
企业在识别其价值链之后,必须把营业成本和资产分摊到各种价值活动中去。营业成本应分摊到它们发生的活动中去;资产应分摊到使用、控制它们或对其使用影响最大的活动中去。营业

成本的分摊尽管可能颇费时间，但在原则上是直截了当的。会计记录常常必须重新整理，以便使成本与价值活动相匹配而不是与会计分类相一致，在间接费用和外购投入方面尤其如此。

由于资产是昂贵的，其选择和使用常常涉及到与营业成本之间的权衡取舍问题。因此，资产必须以某种能得以进行成本行为分析的方式分摊到价值活动中去。把资产分摊到各种活动上的工作比分摊营业成本更为复杂。资产帐目通常必须重新组合以与活动相一致，而且资产必须以某种始终如一的方法来估价。分摊资产有着两种做法。它们可以以其帐面价值或重置价值来分摊，并以这种形式与营业成本相比较，或者也可以把帐面价值或重置价值通过资本费用转换为营业成本。两种评估方法的每一种都有难度，帐面价值或许因它对于初始购置的时间和会计政策敏感性而毫无意义。计算重置价值也经常是一项艰苦的任务。同样，折旧年限常常是臆定的，正如固定资产和流动资产的资本费用一样。选用来估价资产的方法应该反映产业特征，这一点又将决定数据本身带有的最显著的偏差和收集数据中的种种实际考虑。分析家必须认识到各种选择方法所固有的偏差②。在成本分析中，以多种方式进行资产分摊看来对人有所启示。

共享的价值活动的成本和资产在初始时就应使用企业当时所采用的方法将其分摊到业务单元的价值链中，典型的分摊是以某种公式为依据的。一种共享的价值活动的成本行为反映了作为一个整体的该种活动，而不是可以分摊到一个业务单元部分的活动。例如，一种对规模敏感的共享活动的成本，取决于所有有关业务单元的总营业额。此外，用于共享活动的分摊公式或许并不体现其经济性，而可能是出于方便或政治上的考虑。随着分析的深入，共享活动的成本可以采用建立在活动的成本行为基础上的更有意义的分摊方法来精确界定。

选择用来将成本和资产分析到价值活动中去的时间期限，应



营业成本
利润
基础设施 (9%)
技术开发 (9%)
人力资源
管理（2%）
采购（1%）
内部后勤 （3%）
经营（67%）
（27%）
外部后勤 （1%）
营销和销售 （6%）
服务 （1%）
外购经营收入
人力资源成本

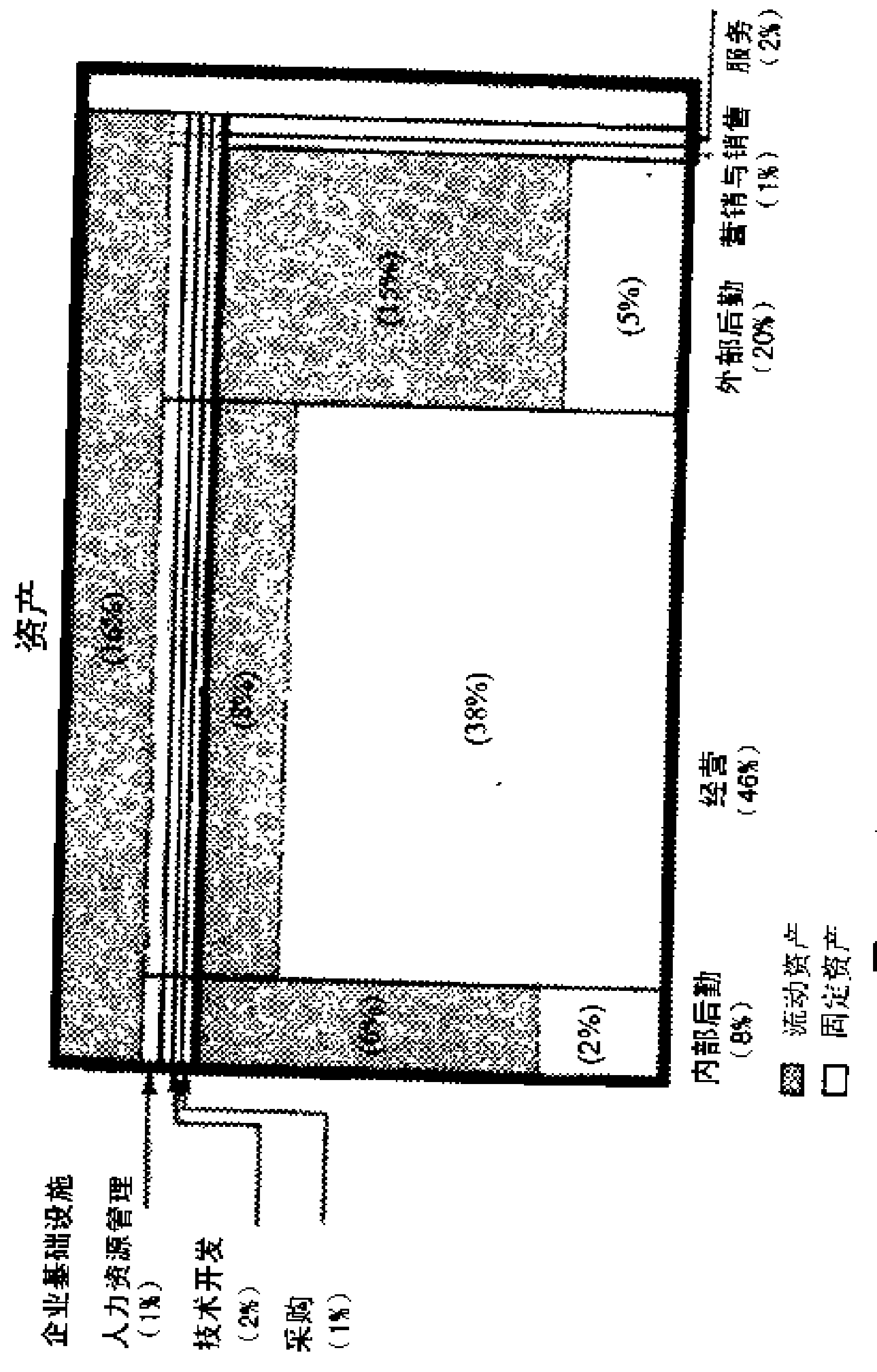


图3-1 流体控制阀门的营业成本与资产分布

能对一个企业的业绩具有代表性。它应该认识到影响成本的季节性或周期性波动以及间歇时间。及时地对成本进行比较可以说明战略变化的效果，也有助于分析判定成本行为本身。例如，在一段连续的期间观察一项活动的成本能突出学习的效果，而在活动水平相差很大的时期对成本进行比较则可在一定程度上说明规模敏感性和设备利用的作用。

重要的是要记住分摊成本和资产不要求财务报告目的所需要的精确程度。估计常常就足以说明战略成本问题，并可以将其用于把成本和资产分摊到价值活动中去；而得出精确的成本数据则需要高昂的费用。随着分析的深入及某些价值活动表明对于成本优势的重要性，可以在精度上下大功夫。最后，企业可能会发现竞争对手用不同的方式分摊成本和资产。竞争对手衡量其成本的方式是很重要的，因为这会影响他们的行为。竞争者进行成本分析的部分任务就是试图判定竞争对手成本计算的实际方法。

成本分析第一步

成本和资产的分摊会产生一个用图表的形式来说明企业成本分布的价值链。可以展现出它把每项价值活动的成本分列为三类：外购经营投入、人力资源成本和作为一大类别的资产。价值链的比例关系可以画出以反映各种活动之间的成本和资产分布情况，如图 3－1 所示。

即使是将营业成本和资产分摊到价值链的初始工作也可能显示出可以改善成本的地方。例如，外购经营投入所占的成本比例常常会比人们普遍感知的要大，因为价值链里所有外购投入很少累计计算。把价值活动按第二章所述分为直接、间接和质量保证活动三大类，把每一类的成本累计起来，这可能提供一些其它洞悉见识。管理人员常常对悄然增长的间接成本视而不见，都倾向于把目光几乎完全集中在直接成本上。在很多企业，间接成本不仅

表现为总成本中的一大部分，而且比其它成本的成分增长更快。先进信息系统和自动化程序的引入正在使直接成本不断下降，但也由于要求复杂的维修和计算机程序员来准备机器磁带等一类服务而使间接成本大大提高，例如，在阀门制造业，间接成本就占总成本的10%以上。企业还会发现价值链里的全部质量保证活动的总和大得惊人。在许多产业，这一现象使越来越多的入得出这样一个结论：除检查、调整和测试以外的其它质量保证措施可以大幅度地削减成本。

成本行为

企业的成本地位源于其价值活动的成本行为。成本行为取决于影响成本的一些结构性因素，我称之为成本驱动因素。若干个成本驱动因素可以结合起来决定一种既定活动的成本。同一产业的各个企业如果采取不同的价值链，那么它们之间重要的一个或多个成本驱动因素便可能互不相同。企业在一项价值活动中的相对成本地位取决于它相对于重要成本驱动因素的地位。

成本驱动因素

十种主要成本驱动因素决定了价值活动的成本行为，它们是：规模经济、学习、生产能力利用模式、联系、相互关系、整合、时机选择、自主政策、地理位置和机构因素。成本驱动因素是一项活动成本的结构性原因，或多或少能够置于企业控制之下。驱动因素常常相互作用以决定一种特定活动的成本行为，各项价值活动中成本驱动因素的相对影响会大相径庭。因此，没有一种成本驱动因素，如规模或学习曲线等等会成为企业成本地位的唯一决定因素。判定每种价值活动的成本驱动因素能够使企业对其相对成本地位的来源和它如何被改变有一个深刻的认识。

规模经济或不经济

一项价值活动的成本常常受制于规模经济或规模的不经济。规模经济产生于以不同的方式和更高的效率来进行更大范围的活动能力，或产生于更大的销量中分摊无形成本如广告费用和科研费用的能力。规模经济也可以产生于在较大规模上实际进行一项活动的效率，也产生于随着一项活动规模的扩大，支持该项活动所需要的基础设施或间接费用的增长低于其扩大的比例。例如，一个铝土矿，随着生产规模扩大，实际采矿成本降低的程度低于基础设施费用的下降。

规模经济必须与生产能力利用率明确地区分开来。生产能力利用率的提高，是把现有厂房设备和人员的固定成本分摊到大批量上，而规模经济则意味着满负荷运行的活动在较大规模上效率更高。把生产能力利用率误解为规模经济会把企业误导：一旦现有生产能力已是满负荷，再扩大生产能力，生产成本便会继续下降。

随着规模扩大，协调复杂性和成本的不断增加可能导致某项价值活动中规模的不经济。例如，当一个金属罐头盒厂的生产线数目超过了十五条，这个厂就会复杂得难以控制了。规模不断扩大有时也会挫伤雇员的积极性，会增加工资费用或外购投入的成本。例如，在一家大工厂里，工会化的可能性会增加，或许使工会谈判代表的期望更高、呼声更高。如果大量需求遇到了不受价格影响的商品供应，迫使原材料价格上涨，也会产生采购中的规模不经济。规模不经济看起来存在于许多对流行风尚比较敏感的产业和专业服务部门，它们在很大程度上要依赖于快速应变时间和在大企业未能充分发挥作用的具有创造性的个人。

各种活动的规模敏感性有很大的区别。新产品开发、全国性广告和企业的基础设施等类价值活动，比采购和推销队伍业务等

规模敏感性更强。因为无论企业规模大小,这些活动的成本在很大程度上都是固定不变的,然而,在企业的每一项价值活动里实际上都能找到一定程度的规模经济(和不经济)。

规模经济不仅反映了一项价值活动中的技术,而且也反映了企业为实施这项技术所选择的方式。一个工厂的规模经济会受到生产产品种类多少和所选生产周期长短的强烈影响。同样,推销队伍的调度也可能影响销售队伍使用中的规模经济。按地区组织的推销队伍,其成本往往随着地区销售量的增加而下降,因为推销员可以在每项上门推销中开出更大的订单,而且(或者)由于买方的密度增加了,因访问买方耗费在旅途上的时间相对减少了。然而,如果推销队伍是按产品种类组织的,那么在一个地区销售量的增加会要求推销员更多地到这个地区而不是到总部附近的地区去,这就可能造成规模不经济。

规模经济并非都是等量齐观的。相关的规模指标在各项价值活动和各个产业中都互不相同。忽视了这一点的企业会削弱其相对成本地位的基础。对于有些价值活动来说,全球性或世界性规模是有关的成本驱动因素。而就其它价值活动而言,全国规模、地区规模、地方规模、工厂规模、项目规模、每个生产线规模、每个买方规模、每个订单规模或其它一些规模的指标则可能形成了成本行为的基础[3]。

例如,在产品的研究开发中,全球或全国规模常常是相关的规模指标。开发一种新型产品需要一笔从每一件售出产品上摊提的固定投资。销往世界各国的标准型的开发费用对全球规模是很敏感的,而必须依赖于每个国家的买方需求的产品的开发费用则可能对于全国更敏感。运输业的规模经济典型地随地区或地方的规模或每个买方的规模而定,并取决于使用的运输模式。地方或地区规模代表买方密度,因而代表向不同的买方地点发送货物的距离。提供运输服务的公司也经常给运往有助于地方或地区规模敏

感性的一个特定地区的集装箱运输、车辆运输或火车运输以不同的折扣。最后,无论买方订货批量大小,向一个特定买方发货的成本在很大程度上都是固定不变的,这使得为大宗买方服务的成本较低。因此,要理解规模经济如何影响成本,就需要识别作为其基础的具体机制和最能抓住这些机制的规模指标。

适当的规模指标取决于企业如何管理一项活动。例如,依国别不同对产品稍做改动而不最在世界各国销售一种标准化产品,一种政策上的选择便会改变适用的规模指标。同样,一家信用卡处理公司用电子方法而不是用人工来核定商业收费,其核定成本对于交易总额就会变得敏感得多。因此,企业不仅可以影响规模经济的程度,而且也可以影响最能决定它在活动成本的规模类型。这表明企业应该在管理其活动时最大限度地提高它们对于企业与其竞争对手相比拥有最大优势的那种规模类型的敏感性。例如,一家地区性的企业应着重强调其地区规模的价值,而一家在任何地区都不占据领先地位的全国性企业应在管理其活动时最大限度地发挥其全国规模的价值。

学习与溢出

一项价值活动由于学习提高其效率从而可能随着时间的推移而成本下降。学习随时间推移而成本降低的机制为数众多,包括安排改变、进度改进、劳动效率提高、适于生产的产品设计改动、收益增加、资产利用率提高的程序和使原材料更适合于工艺流程等因素。学习也可以降低建设厂房、零售商店或其它设施的成本。因此,一项活动中学习的可能性比工作人员通过学习以更有效地行使其职责要广泛得多[④]。各种价值活动中的学习速度变化很大,因为每项活动为改进学习[⑤]所提供的可能性有所不同。学习常常是许多小改进的积累而不是重大突破。在萧条阶段,当注意力集中于成本削减而不是满足需求时,学习的速度会有所加快;此

外，学习往往随着管理人员对它投入精力的多少而变化。

学习可以通过供应商、咨询顾问、前雇员和反向产品工艺等机制从产业的一个企业外溢到另一个企业。一项价值活动中企业之间学习溢出高的地方，学习速度可能更多地来源于整个产业的学习而不是一个企业的学习。由于持久性成本优势只能是专有学习的结果，因此外溢速度也决定了学习是有助于创造企业的成本优势，还是仅仅降低了产业成本[6]。溢出速度分析在判定竞争者之间由于学习速度不同造成的相对成本差异中起着关键的作用。

与规模经济的情况一样，学习速度的适当指标随价值活动的不同也各不相同。适当的学习指标反映了作为在一项价值活动中成本随时间推移而下降的学习机制。因为学习机制的多种多样以及溢出的影响，适当的学习指标也会变化。例如，在一种学习通过提高工人效率而影响成本行为的价值活动中，学习速度可能与该活动的累计数量紧密联系在一起。在这种情况下，学习速度与规模相关，因为大规模使学习迅速积累。然而，当通过更高效率机器的引进而产生学习时，其速度可能反映了机器技术变革的速度，而与企业的产量几乎毫不相干。学习速度也可能取决于时间或投资于活动调整的水平。如果企业想改善其成本地位，那么理解每项活动中具体的学习机制和对其学习速度最佳指标的识别是必要的[7]。学习速度常常受制于递减的收益，因此当产业趋于成熟时它可能在某些价值活动中随着时间的推移而下降。

有些用作活动中代替学习速度的替换指标以及它们所适用的典型价值活动如表 3－1 所示。

生产能力利用模式

当一项价值活动与大量固定成本相联系时，活动的成本就会受到生产能力利用率的影响。固定成本会对利用率低下进行惩罚，固定成本与变动成本的比率意味着价值活动对于利用率的敏

感性。价值活动构成的不同方式会影响它对生产能力利用率的敏感性。例如，与企业自有推销队伍相比，利用食品中间商向超级市场销售通常会削弱生产能力利用率的敏感性。中间商的特点是收取销售佣金，而自有推销队伍则支取佣金之外的固定工资和费用。

表3－1 典型学习指标

活动中的累积量	（用于决定机器速度或装配作业中的废品率）
生产作业中的时间	（用于组装中工作流程设计）
累积投资	（用于工厂效率）
累计产业产量	（用于降低溢出高的地方的成本的产品设计改进）
外生技术变革	（用于基本工艺改进）

在某一给定时刻的生产能力利用率取决于与竞争地位无关的季节性、周期性和其它供求的波动有着紧密的联系。因此，整个周期而不是某一时点的利用率模式是正确的成本驱动因素。生产能力利用率水平的变化会涉及到成本扩张或削减，所以改变其利用率的企业会比保持利用率固定不变的企业成本更高，尽管两者的平均利用率相同。利用率模式反映了这类变化，并因此是适当的成本驱动因素而不是平均利用率水平。一项活动的生产能力利用模式部分地取决于环境条件和竞争对手的行为（尤其是竞争对手的投资行为），并且部分地通过如市场营销和产品选择领域的政策选择而置于企业控制之下。

联系

一项价值活动的成本常常受到其它活动实施情况的影响。如第二章所述，联系有两大类：价值链内部联系和与供应商和销售渠道价值链之间的纵向联系。这些联系意味着仅仅考察一项活动本

身不能理解这项价值活动的成本行为。联系为降低相互联系着的活动的总成本创造了机会。由于联系是微妙的，并需要对贯穿组织各部门的活动共同实行最优化或协调，因此它们又是成本优势潜在的强有力的来源。竞争者常常对它们的存在不是熟视无睹，便是无能为力。

价值链内部联系

各种价值活动中的联系遍布整个价值链。一些最普通的联系是直接活动和间接活动（如机器加工和维修）之间的联系、质量保证和其它活动（如检查和售后服务）之间的联系、必须协调的活动（如内部后勤和生产作业）之间的联系以及取得成果的可以相互替换的活动（如广告和直接上门推销、或登机后而不是在售票处或门口填写机票）之间的联系等等。识别各种联系需要提出以下问题："企业其它各处有哪些其它活动对进行这项活动的成本有或可能有影响？"

当价值链中的活动互相联系着时，改变其中一项活动的实施方式便可以降低两者的总成本。有意地提高一项活动的成本不仅可能降低另一项活动的成本，而且也可能降低总成本。如第二章所述，联系通过两个机制即协调和最优化带来成本削减的机会。例如，改善相互联系活动之间的协调，如采购和组装之间的协调，可以降低库存需要。库存是活动之间联系的典型明证，通过改善这种联系的管理来减少库存是有可能的。对互相联系的活动最优化包括解决它们之间权衡取舍的问题。例如，在复印机制造业，外购部件的质量和组装之后的复印机的调整相互联系。佳能公司（Canon）发现通过购买高精度的外购部件实际上可以在个人复印机产品上根除对调整的需要。

纵向联系

纵向联系反映企业活动与供应商和销售渠道的价值链之间的相互依存关系。企业通过考察供应商或销售渠道行为如何影响每项活动的成本，或考察其反向影响，可以识别这种相互依存性。纵向联系常常遭到忽视，因为识别这些联系需要对供应商和销售渠道的价值链有深刻的理解。

与供应商的联系往往集中于供应商的产品设计特征、服务、质量保证程序、包装、交货程序和订单处理等方面。供应商联系也采取由供应商实施的方式，否则可能会由企事业实施。在这些方面和其它方面，供应商在其价值链内开展活动的方式能够提高或降低企业的成本。供应商联系对成本关系重大的典型例子包括供应商交货频繁度和及时性与企业的原材料库存之间的联系、供应商应用工程和企业的技术开发成本之间的联系，以及供应商的包装与企业的原材料管理成本之间的联系。如第二章所述，将大批巧克力用液体形式面不是制成十磅重的条块状形式交货可以减少糖果点心厂商的工艺成本。与供应商的联系常常为双方的成本削减提供了机会，如运送液体形式巧克力也同样可以降低供应商的成本，面为这样就免除了块状成型和包装的费用了。

通过协调或联合最优化来管理供应商联系如同所有的联系一样能够降低总成本。最易子利用的联系就是企业和供应商的成本一起下降的联系。然面，有时利用一种联系会需要供应商的成本上升，以求超过补偿企业成本的下降。企业在这种情况下必须有所准备，提高付给供应商的价格，使得这一联系值得一用。相反的情况也是可能的，如果供应商提出超过补偿的价格下降，企业就必须准备抬高其自身的内部成本。

相似的分析也适用于与销售渠道的联系。典型的联系反映着与供应商的联系。例如，销售渠道仓库的位置和原材料搬运技术

可能影响企业的外部后勤和包装成本。同样，销售渠道的推销或促销活动可能降低企业的销售成本。正如供应商联系一样，销售渠道联系可能使企业及其销售渠道的成本降低。然而，利用销售渠道联系可能要求销售渠道提高成本，以使企业取得的成本下降超出冲销其上升部分。然后，提高付给销售渠道的差额作为补偿他们改变经营方式从而降低企业成本的做法或许是合理的。例如，在美国，精工(Seiko)付给其珠宝商丰厚的费用以报答后者接受精工表修理并把表运到精工厂。这就使精工把需要的服务点减少到最低数目并降低了加工修理和把修理程序通告顾客的成本。

由于纵向联系涉及各个独立的企业，因此要就如何利用这些联系和如何分配由此产生的利益而达成协议可能是困难的。除非企业拥有可观的侃价能力，否则要求供应商或销售渠道提高成本以利于企业的联系就难以取得。利用联系也可能需要把创造转换成本作为一种副产品，即将一方或双方都系在另一种产品上。这常常使得就利用联系的方式达成协议的任务更加复杂化，因为达成协议包含着高度的责任感和信任感。不过，利用联系的成本可能会很大，因为这使竞争对手难以匹敌。

相互关系

企业内部与其它业务单元的种种相互关系影响成本的问题，将在第五章详细讨论。相互关系最重要的形式是当一项价值活动可以与一个姐妹业务单元共享时的相互关系。例如，美国医院供应服务公司(American Hospital Supply)发现与许多生产医疗用品的单位共享一个订单处理和销售组织，而得到了显著的成本改善；而共享营销和销售却有利于象花旗银行(Citicorp)和希尔斯(Sears)等金融服务企业。另一种形式相互关系，我称之为一种无形相互关系，包括共享独立而又相似的价值活动之间的专门知识。例如，艾默森电器公司(Emerson Electric)利用一个部门获得的成

本削减的经验以帮助其它部门降低成本。

共享一项价值活动增强了该活动的生产能力。如果该活动的成本对于规模经济或学习是敏感的,或者如果由于不同的业务单元在不同的时间对价值活动提出需求而使共享改善了生产能力利用模式,这样就会降低单位成本。共享是一种取得规模、加速学习曲线下降或在单一产业界限之外充分利用生产能力的潜在途径。因此,共享是对企业在特定产业里的地位的一种潜在替代。然而,共享一项价值活动总是有代价的,必须与共享所得到的好处进行权衡。另一种形式的相互关系,即在分离的活动之间共享专门知识也会降低成本,如果这些活动是相类似的而且该专门知识对提高活动的效率影响显著的话。从效果上说,共享专门知识就是把学习的果实从一项活动转让到另一项活动中去。

整合

一项价值活动的纵向整合的程度可能影响其成本。例如,企业如果自己拥有计算机和软件而不是承包给计算机服务部门,那么订单处理系统的成本就可能会比较低,而外部后勤活动的成本也可能根据企业是否自己拥有货车队而有所区别。各种价值活动都采用或可能采用外购投入,于是就涉及到或明或暗的整合的选择问题。

整合可以以若干种方式降低成本。它可以避免利用市场的成本,如采购和运输费用等。整合可以使企业回避拥有较强讨价还价能力的供应商或买方;它也可以带来联合作业的经济性,正象钢如果直接从炼钢工序运送到工艺加工中就不再需要重新加热一样。然而,整合也可能因为丧失灵活性、将供应商可以更低成本进行的活动带入企业内部来做、与供应单位的关系成为一种束缚从而侵蚀追求效率的动力、或提高了退出壁垒[⑧],从而提高成本。因此,整合是提高还是降低成本,或对成本无所影响取决于特定价值

活动和所涉及到的外购投入。有时解除整合的迹象也会表现出来。

企业必须评估整合对于价值活动中每次重要外购投入的潜在收益。反之,企业必须考察目前内部执行的职能以决定解除整合是否会降低活动的成本而不致于有损企业的战略。企业在成本分析中常常忽视解除整合的可选方案。对整合和解除整合的分析必须不能自我限制在主要投入上,而且也应该研究辅助服务和其它辅助性职能。例如,购买一件产品也可以不附带服务,尽管二者常常是一揽子出售的[19]。企业常常可以在继续购买基本产品的同时,将一些辅助性服务进行整合以降低成本。

时机选择

一项价值活动的成本常常反映了对时机的选择。有时,企业作为率先行动者之一可以获得捷足先登的优势。例如,市场上首创的主要牌号,在创牌和保牌中成本可能比较低。格伯(Gerber)在婴儿食品方面利用了这一优势。学习与时机选择也有着不解之缘,因为行动的时机决定了学习过程何时开始。率先行动者也会遇到一些不利因素。迟后行动者也可以有所得益,例如购买最先进的设备(目前计算机和钢铁业的一种优势)或避免先行者所承担的产品和市场开发的高昂费用。迟后行动者也可以做到使其价值链适合于大部分生产要素成本。迟后行动者的另一个好处或许是一支层次不高、从而成本也较低的劳动力队伍。新建立的航空公司(如人民捷运)比已立足的航空公司(如泛美,PanAm)的工作人员队伍的层次要低得多。此外,在经济情况困难条件下组成的劳动力可能被证明对工会甚无兴趣。率先行动者和迟后行动者的优势在第五章将详细论述。

时机选择对于成本地位的作用可能在更大程度上取决于选择与经济周期或市场条件有关的时机而不是选择绝对意义上的时

间。例如，确定在工业周期中购买海上钻井平台的时间不仅对利息费用而且对钻台的买价都有着巨大的影响。海洋钻探和勘测公司(ODECO)把在经济下降期间价格被压低时购买钻台，作为其成本领先战略的一部分。因此，根据价值活动，时机选择可以提高也可以降低相对于竞争者的成本。时机选择可以带来持久性成本优势或短期成本优势。例如，由于天赐良机而具有低成本资产的企业或许会发现取代这些资产的最终需要会明显地提高其相对成本地位。

独立于其它驱动因素的自主政策

一项价值活动的成本总是受到企业政策选择的影响，而相当独立于其它成本驱动因素。自主政策选择反映了企业战略，常常涉及到有意识地在成本和标歧立异之间权衡取舍的问题。例如，一家航空公司的成本地位决定以下的政策选择：餐饮质量、使用的机场质量、候机楼的舒适程度、允许携带的行李重量、航空公司是在机上售票还是在候机楼和市中心都设有售票处等等。一家经济实惠的航空公司通过不供餐或收费供餐、使用候机楼简陋的二等机场、不准免费托运行李和机上售票等降低成本。

一些往往对成本影响最大的政策选择包括：

- 产品的造型、性能和特点；
- 所提供的产品组合与种类；
- 所提供的服务水平；
- 市场营销和技术开发活动的费用比率；
- 交货时间；
- 所服务的买方(如小的或大的)；
- 所使用的销售渠道(如为数不多但效率较高的经销商或许多小经销商)；

- 所选用的工艺技术、独立性或规模、时机选择或其它成本驱动因素；
- 所使用的原材料或其它外购投入的规格(如半导体原材料的质量影响加工效果)；
- 相对于普遍标准而言，为雇员支付的工资和提供的方便；
- 其他人力资源政策，包括招聘、培训和雇员的激励；
- 生产进度安排、维修、推销队伍和其它活动的程序。

虽然政策选择对于决定价值活动的成本常常起着一种独立性的作用，但他们也常常影响其它成本驱动因素或受其影响。例如，工艺技术常常部分地受到生产规模和所需产品特征的支配。此外，其它成本驱动因素不可避免地影响政策的成本。例如，一个自动售票和订座选择系统很可能受规模经济的影响，这就使采用这个系统的一家小型航空公司的代价高昂。

政策对于标歧立异战略起着尤其至关重要的作用。标歧立异常常建立在使企业在进行一项或多项价值活动时表现歧异性的政策选择的基础之上，从而有意地提高了该过程的成本(见第四章)。采取歧异战略的企业必须了解与其歧异战略相联系的成本，并把这些成本和由此战略产生的溢价相比较。这又只能通过将政策对成本的影响分离出来才能做到。企业常常选择一些看起来仁慈的政策以标歧立异，而一旦这些政策对成本行为的作用明朗化就会证明其成本过于高昂。在另一些情况下，企业将使用那些能增强经营歧异性而对成本影响甚微的战略。例如，市场领导者，欧文斯－康宁玻璃纤维公司(Owens－Corning Fiberglas)通过大量投资做广告，就能够以低于其它玻璃纤维竞争对手的成本使自己具有标歧立异的潜力。由于做广告的规模经济受全国市场占有率的推动，对于欧文斯－康宁公司来说，由此取得的品牌知名度比其竞争对手的代价低。

政策在决定成本中起着关键的作用。成本分析必须揭示这一影响。然而,许多企业并没有认识到他们所做的或明或暗的政策选择在多大程度上决定了成本。企业必须仔细检查各种价值活动以鉴别其中所包含的或明或暗的政策选择。有时政策选择几乎是无法察觉的,因为它们一脉相承或者代表尚未受到挑战的传统智慧。对于竞争对手各种活动的政策研究常常会对企业本身的或明或暗的政策选择产生深刻的影响力,并对修改或完善它们以降低成本的方法有所启示。政策选择常常被迅速改变,并立即产生成本削减的效果。

地理位置

一项价值活动的地理位置也可能影响其成本,正如相对于其它价值活动其地理位置可能影响其成本一样。虽然地点常常反映为政策选择,但也可能有其历史、投入的地理位置和其它因素的原因。因此,地理位置应被当作一个单独的成本驱动因素看待。

一项价值活动的地理位置可以若干方式影响成本。地理位置在劳动力、管理、科研人员、原材料、能源和其它因素的主要成本中各不相同。例如,普遍的工资水平和税率在各国、一个国家内的各地区和各城市之间都大相径庭。伊顿公司(Eaton Corporation)在汽车零部件生产中就利用了这一点:它利用设在西班牙和意大利的工厂在欧洲获取低成本地位。地理位置也能影响企业基础设施的成本,这是由于各地方可用基础设施不同的缘故。气候、文化观念和口味也因地而异。这些不仅影响对产品的需要,而且也影响企业能够开展各种价值活动的方式。例如,一个工厂里所要求的行为规范部分地与当地的伦理标准有密切的联系。最后,后勤成本常常随地点而定。相对供应商的地理位置是内部后勤成本中的一个重要因素,而相对买方的地理位置又影响了外部后勤成本。厂房设施之间的相对位置影响着转船运输、库存、交通运输和协调

的费用。地理位置对于企业可以使用的能够影响成本的运输模式和通讯系统有所作为。

因此,地理位置几乎对所有价值活动的成本都具有一定影响。然而,除了象工资水平和税率等因素显而易见的差异之外,企业并不总能理解地理位置的影响。通过重新设定价值活动的地点,或设立厂房设施相对位置的新格局,降低成本的机会总是存在着的。改变地理位置常常涉及到权衡取舍的问题,即这样做降低了某些成本,同时又提高了其它一些成本。地点设置使交通运输或其它费用最小化也常常与规模经济相互抵触。然而,改变规模经济的技术变革可能会改变历史流传下来的权衡取舍,正如相对工资和其它成本的改变也可能出现的结果一样。因此,企业首先通过认识改变地点的机会就有可能创造一种成本优势。

机构因素

包括政府法规、免税期及其它财政刺激手段、工会化、关税和征税以及本土化规定等在内的机构因素构成了最后一个主要的成本驱动因素。例如,机构因素恐怕代表了 80 年代美国货车运输业独一无二、最为重要的成本驱动因素。批准有关使用两节拖车的法规可能对成本产生高达 10%的影响。与此同时,有工会组织的货车司机比没有工会组织的工资费用高得多。这两个因素在确定货运公司的相对成本地位时,其份量之大超过了所有其它主要成本驱动因素。机构因素作为成本驱动因素而起作用的另一个例子是电费。这是炼铝业决定成本地位的唯一最重要的因素。电费取决于电力公司的收费率,这在电力公司归政府所有的地方就成为一个高度政治性的问题。有时国家因电费上涨飞快,而使他们成为缺乏竞争性的冶炼地区。正如不利的机构因素能提高成本一样,有利的机构因素则能降低成本。虽然机构上的因素常常位于企业控制能力的范围之外,但企业还是可能有办法来影响它们或

缩小它们的影响的。

判定成本驱动因素

决定资产利用率和一项活动中营业成本的成本驱动因素是一样的。例如，成品库的周转常常取决于订单处理活动的规模和关于交货日期的政策。资产利用率和营业成本之间常常可以进行权衡取舍，例如，一个大规模的工厂可能营业成本低，但资产周转却比小厂的慢。为了使资产和营业成本的结合达到最优化以降低总成本，就必须对这种权衡取舍的问题加以识别。资产利用率驱动因素的一些说明如表 3－2 所示。

一项价值活动的成本行为可能取决于多个成本驱动因素。尽管可能有一个因素对一项价值活动的成本产生最大的影响，但若干因素常常相互作用以决定成本。例如，一家航空公司的登机口业务的成本反映了有关该航空公司提供多少服务、当地的规模（这影响人员和设施的使用效率）和生产能力利用模式（航班时刻表的一个反映）的政策。图 3－2 说明了在一个耐用消费品生产企业中最重要的成本驱动因素。

企业必须试图在一切可能的情况下把成本驱动因素与一项价值活动之间的关系加以数量化。这就要求估计各种价值活动的规模或学习曲线的效率、各项重要政策对成本的影响、时机选择造成的成本优劣，而且每一种成本驱动因素都照此办理。虽然不需要多高的精确度，但为了确定每种成本驱动因素的相对重要性，一定程度的定量化还是必要的。定量化还会大大有利于估计与竞争对手相比的相对成本地位。

一项价值活动中采用的技术本身并非成本驱动因素，但却是成本驱动因素之间相互作用的产物。规模、时机选择、地理位置和其它驱动因素，同企业制定的决策结合在一起便形成了所采用的技术。技术和成本驱动因素之间的关系对确定技术变革的可行性

	内部后勤	生产经营	外部后勤	市场和销售	服务	
企业基础建设	全国规模					利润
人力资源管理			人力资源政策			
技术开发			全球规模			
采购			采购政策与供应商的联系	全球购买规模		
	地理位置与供应商的联系	学习 工厂规模 工厂技术的政策选择 购买资产的时机选择	定货量与姐妹业务单元的相互关系 地区规模	全国规模（广告） 买方密度（销售队伍利用率）	地方规模与姐妹业务单元的相互关系	利润

图 3-2 一个耐用消费品生产企业的成本驱动因素

表 3－2 所选价值活动资产利用率的列示的驱动因素

驱动因素	生产作业			实物销售		订单处理	
	原材料库存	在产品库存	生产设施	后勤设施	成品库存	计算机系统	应收帐款
规模	购买规模（决定对于供应厂商交货的影响）	工厂规模	设施规模	设施规模	地区规模	全国规模	订单规模
学习			建厂规模	设施建筑经验			
联系	供应商交货和包装			渠道仓库的地理位置	渠道库存水平		渠道收款政策
生产能力利用模式		生产的季节性\周期性	生产的季节性/周期性	运输的季节性/周期性	需求波动		
整合		纵向整合	纵向整合	纵向整合		纵向整合	
时机选择			施工日期 购置资产的时间	技术选择的时间		技术选择的时间	
政策	安全库存量 向供应商付帐的日期	安全库存量 老化或加工处理的要求 生产技术 生产速度的稳定	生产技术设施的建设速度	后勤技术	老化或加工处理的要求 向顾客交货的时间	系统技术	付款条件 信用政策 应收帐款监督技术

是重要的。这是第五章的论题之一。

驱动因素之间的相互作用　成本驱动因素常常相互作用以决定一项活动的成本。这种相互作用采取两种形式：驱动因素之间相互加强或相互对抗。驱动因素在影响成本时常常增强或相互联系，例如，一项活动规模经济的程度部分地决定于有关活动怎样进行以及产品组合的政策选择。地理位置对于成本的影响常常与机构性条件有关，如工会化或法规，而要在如零售业这样的产业获取一个理想的地点可能需要抓住时机、尽早下手。政策选择也可能使联系易于或难以取得，而政策的代价常常受到前文所述的其它成本驱动因素的影响。规模经济或学习效应可以加强捷足先登的有利条件，本书第五章将论及这个问题。整合也常常提高规模经济。

成本驱动因素也可以相互对抗，冲销相互的影响。这就意味着改善企业一种驱动因素的地位可能会使企业相对另一种驱动因素的地位恶化。例如，大规模或高层次的纵向整合常常加重对生产能力利用不足的惩罚。同样，规模扩大可能增加工会化的可能性，而规模经济由于单一地理位置提高运输成本而被抵销掉。

识别成本驱动因素之间的相互作用是确定价值活动成本行为的一个必要组成部分。企业必须在驱动因素加强时协调其它的战略以求获取最低成本。例如，政策选择应提高企业从规模经济中获益或谋取联系的能力。选择尽早时机应通过积极学习而加以利用。根除相互抵触、利用成本因素加强的效果，可以显著改善相对成本地位。

相互对抗的成本驱动因素的存在意味着最优化的必要。例如，选择地理位置必须使得规模经济、运输成本和工资费用之间的权衡取舍达到最优化。选择工厂的规模必须权衡设备利用不足的代价。政策选择有时可能改变这种权衡取舍的关系。例如选择应变灵活的制造工艺可以改变规模和产品品种之间的权衡取舍。这

类权衡取舍的问题只有在每种驱动因素对于一项活动成本的影响得以定量化时，才有可能解决。

成本驱动因素之间的相互作用常常是微妙的。它们往往不为人们所认识，尤其是当它们处于变化时。因此，将对成本驱动因素相互作用的洞察力转化为战略抉择的能力，就成为获得成本优势的持久性来源。

识别成本驱动因素 识别成本驱动因素并将其对成本的影响定量化，可能并非易事，并且采用了若干方法去做这件事。有时，一项价值活动的成本驱动因素通过考察其基本的经济性就会一目了然。例如，销售队伍的费用常常为当地市场份额所驱动，因为当地的高市场占有率会减少差旅时间。对销售队伍费用和市场份额之间关系情况的合理而精确的估计，可以通过对市场份额增加如何缩减平均差旅时间的估计而计算出来。利用总成本之外种种度量活动效率的可替代指标，对理解和把成本行为定量化来说常常会对人有所启示。例如，象收益、废料率、劳动时间和其它的度量指标可用于探索价值活动成本变化的来源及其逻辑。

另一种识别成本驱动因素的方法是由企业总结自己的内部经验，尤其是企业的情况随着时间而已经变化或者企业经营着多个单位时可以这样做。例如，如果根据通货膨胀以及政策、产品设计和产品组合的变化对以往的成本数据加以调整，就可以使企业能做出一项价值活动的历史性学习曲线。过去不同生产规模上的成本水平，也可以对规模经济有所借鉴。如果一个企业在若干个地区销售或在若干个工厂生产产品，那么它们之间的差异就能说明各种成本驱动因素。

同专家面谈也能确定成本驱动因素。对一项价值活动有着广博知识的个人，可就变化中的各种参数对成本的影响提出"如果……那么……"之类的问题。例如，在同生产经理面谈中可能涉及到将生产线的速度加快一倍会对人员配备、能源消耗和收益等因

素的影响的问题。

最后一种识别成本驱动因素的方法，是把企业在一项价值活动中的成本与竞争对手进行比较，或把竞争对手的成本相互比较。竞争对手通常会处于不同成本驱动因素的影响状态中，因而这种比较能揭示出哪种成本驱动因素最为重要。分析竞争对手成本行为的问题将在下面讨论。

外购投入成本

采购几乎在每个产业里都有着重要的战略意义，但在企业里却很少得到足够的重视。每一项价值活动都使用某种外购投入，从元器件加工中使用的原材料到专业服务、办公场所和资本物品。外购投入可分为外购生产经营投入和外购资产。外购投入的总成本在企业价值中所占比例为采购的战略重要性提供了一项重要的指标。在许多产业中，外购投入的总成本在价值中占很大的比例，但却不能象降低劳动力成本那样得到足够的重视。

外购投入成本是一项价值活动成本中的一个组成部分，上述成本驱动因素决定投入成本的行为。然而，把外购投入分离出来进行单独分析常常会加强对成本行为的洞悉。一项活动的外购投入成本决定于三个因素：单位成本、它们在活动中的利用率和通过联系对其它活动的间接影响。虽然一项活动的投入利用率和与其它活动的联系，在作为该项活动的整个成本行为的一部分来分析是最佳的，但外购投入的单位成本常常在各种活动中都有着类似的驱动因素。全公司范围的采购实践也影响了许多投入的单位成本。因此，企业将外购投入的单位成本作为一组加以分析，可以洞察怎样降低单位成本的问题。

然而，在把外购投入的单位成本分离出来进行分析时，企业必须认识到所有上述三个因素。质量较高的钢材可能提高锻造作业的产量，并简化机加工。因此，在有些情况下，企业可以增加外购

投入的开销而降低总成本。把外购投入的单位成本压缩到最低限度，并非必然是适宜的。然而，在选定了投入的适当类型和质量以后，为外购投入谋求最佳、可能的单位成本显然是理想的。

企业对购买的分析突出地集中于一些最显眼的项目，尤其是原材料和元器件。然而，除原材料和元器件以外的外购投入汇总起来常常构成成本的更大比例。标准成本系统通常在许多成本分类之中分摊这类投入成本而不是突出其重要性。在购买分析中，外购的服务如维修或专业服务常常被忽视，而姐妹单位的购买则几乎达不到象对外购活动所进行的审查水平。最后，外购资产常常是从正常的采购系统之外和在没有有关的专业知识的情况下购置的。对外购投入单位成本的综合分析，可能成为获取成本优势的一个重要工具。

购买信息

分析外购投入单位成本的起点是开发购买信息。企业应首先识别所有的重要外购投入和决定用于购买的年度或季度开支。该清单中应包括从姐妹业务单元购买的投入。就外购的经营投入而言，分阶段的使用量是计算成本的 -种相对简易的手段。然而，这种分析必须说明预付款、折扣和库存量的变化。就外购资产而言，总购入价可以用作度量成本的指标，并根据供应商的优惠条件如免费服务、免费备件或低息融资而进行调整。

所有重要的外购投入都应该得到识别，并按照对总成本的重要性排列出来，然后应将它们分为外购经营投入和外购资产两类，并且在这两类中，再分为定期购买的各种项目如原材料、办公场所等等和不定期购买的各种项目如设备、咨询服务等等。以这种方式对外购投入进行分类可以把注意力直接引向经常出现降低成本的机会的领域。较小的外购投入常常为削减成本提供种种行之有效的机会。管理者往往把注意力集中于很少几种但所占成本比例

可观的购买上。其结果是，供应商常常从对买方表现为较小的费用项目的购买中获得最大的利润。不定期的外购投入也常常得不到适当的重视，而定期购买则备受监督，并且大多数企业都有管理定期购买的程序。企业也应随着时间的推移，计算各项投入经通货膨胀因素调整后成本的变化。这种计算会进一步突出应该仔细审查的那些投入。一项投入的实际单位成本的上升可能意味着企业或者对控制成本未给予足够的注意，或者供应商的侃价能力有所增强。

在对外购投入按批量大小、购买是否定期和实际成本变化三方面分类之后，企业接着就应识别购买决策是在哪里做出的。许多购买的权限是在购买部门以外的某个地方。然而，购买部门毕竟是施行购买、采购专业知识丰富、有追踪购买成本系统和授权管理成本的地方。虽然向企业的其它部门下放采购权限常常是实际需要的，但这样做往往混淆了许多外购投入的成本并可能会导致购买效率低下，除非企业象购买部门一样小心谨慎地行事。

开发关于外购投入信息的最后一步，是把各个项目的供应商和在一个订货周期中所给予每个供应商的购买比例记录下来。供应商的数目和组合，对于外购投入成本的决定起着重要的作用。企业也必须系统地追踪目前尚无购买关系的潜在供应商。这就会保证能定期考虑可供选择的供应商和观察其供应商的业绩。关于各种投入的供应商的一个简明扼要的清单常常会导出一些有趣的结论。例如，单一货源的项目可能占总购买额的一个很大部分。如果不存在特殊情况，单一货源意味着供应商已经创造了转换成本并且投入的单位成本或许并不必要的过于高昂。

外购投入成本驱动因素

上面说明的那些成本驱动因素同产生于产业结构的企业和供应商之间的讨价还价关系结合起来，形成外购投入的成本行为[10]。

结构性讨价还价关系反映了决定供应商利润的更为广泛的产业因素，而成本驱动因素强调企业影响这种关系的具体情况。当企业出于这些结构性原因必须准备在某些投入上支付供应商以较高的利润差额时，通过对成本驱动因素的控制便可使所有投入的成本下降。有些驱动因素对许多外购投入的成本有着类似的影响，表3－3概括了其中一些最重要的因素。就每一种外购投入而言，相对于驱动因素的地位将决定一定质量水平的外购投入的单位成本。

如同第二章里所讨论的，企业除了要建立自己同供应商讨价还价的能力之外，还应该设法协调与供应商的联系或者共同使这种联系达到最优化以降低总成本。要取得这些联系，就有必要与供应商进行有效的交流。理想的情况是，企业可以行使其侃价的权力以利用现有的联系，并从中获得自己的一份好处。采购政策对于利用与供应商的联系和改善企业侃价能力都起着重要的作用。

供方成本行为与投入成本

供方成本行为对于投入成本和一个企业利用与供应商联系的能力都有着重要的影响。一种确定的外购投入通常会有着相对成本地位不同的一些供应商，而如果企业能行使其侃价的权力，那么确认成本最低的货源从长远来看就可以达到较低的单位购买成本。供方成本行为将决定更大的订货批量能否降低供应商的成本。供应成本行为也将决定企业所采取或要求其供应商采取的其它实践对供应商成本的影响。供方成本行为可用分析企业成本行为的同样方法加以分析。因此，认识关键供应商的成本行为使企业能够建立更好的购买政策以及认识和利用各种联系。

表 3—3 外购投入单位成本的驱动因素

成本驱动因素	适用于购买的成本驱动因素	说　明
规模经济	购买规模	与某个特定厂商的购买量影响侃价的作用力。
联系	与供应商的联系	就规格要求、交货和其它活动与供应商协调以降低总成本。
相互关系	与其它业务单元共享购买	和其它姐妹业务单元合伙购买可以加强与供应厂商讨价还价的力量。
整合	自制或者外购	整合能够提高或降低一项投入的成本。
时机选择	与供应商的关系史	与供应商存在忠实的交往史或问题都可能影响投入的成本、在商品短缺时期货源的畅通以及供应商提供的服务。
政策	购买实践*	购买实践能大大增强同供应商的侃价力量，以及使供应商乐意提供额外的服务，例如： ——供应商数量和组合的选择 ——套期保值的程序 ——在供应商成本和可得性的信息上投资 ——年度合同对单项购买 ——副产品的利用。
地理位置	供应商地点	供应商地理位置可能通过运输费用和通讯交往的难易影响投入的成本。
机构因素	政府和工会的限制	政府政策可以限制投入渠道或通过关税、税收和其它手段影响投入的成本。工会可能影响到货源外进货能力或者能否使用没有工会组织的供应厂商。

* 能降低成本的购买实践下面还要做更完整的论述。

细分市场成本行为

迄今为止，我已介绍了怎样分析作为一个整体的业务单元的成本行为。然而，在实践中，一个业务单元通常生产若干种类不同的产品，并且出售给若干个不同的买方，还可能使用若干个不同的销售渠道。例如，一家造船厂制造液化天然气油轮和集装箱货轮，而一家银行既贷款给深谋远虑、腰缠万贯的个人，也借钱给中等收入的顾客。这些差异中的任何一个都可能使价值链中成本行为有所差别的那些细分市场得以产生。除非企业认识到各个细分市场之间成本行为的差异，否则就存在以不正确或平均成本的定价将承受把自己暴露于竞争对手的极大危险。因此，细分市场级别的成本分析必须经常作为业务单元级别分析的补充。

第七章将更详尽地论述细分市场的识别和分析问题。产品、买方、销售渠道或地理性区域之间成本行为的差异是细分市场赖以存在的关键基础之一，因而成本分析是市场细分化的一个重要投入。细分市场的价值链一般来说与整个业务单元的价值链平行。然而，细分市场的价值链可能在某些影响成本的方面而有所不同。例如，一个产品线中体积大的产品与体积小的产品在不同的机器下生产，并需要不同的搬运、检查和运输程序。同样，他们或许要求不同的外购投入。识别不同细分市场中价值活动的重大差异，是细分市场成本分析的起点。

企业应分析具备以下条件的那些产品线、买方类型及其活动的其它部分的成本，它们：

- 具有迥然不同的价值链；
- 显然具有不同的成本驱动因素；
- 采用有问题的程序以分摊成本。

在实践中,企业可能想要选择一些有代表性的产品类别或买方来说明细分市场之间的差异,而不是极详尽地分析每一个产品类别或买方。

用于分析细分市场成本行为的过程与用于业务单元的一样。识别细分市场的价值链,并向其分摊成本或资产,然后确定每一项活动的成本驱动因素,并在可能的情况下定量化。虽然过程相同,但在实践中常常会有一些复杂性。细分市场之间共享价值活动的普遍存在(见第七章),要求在各细分市场之间分摊成本。标准成本系统通常采用臆断的指标作为向细分市场分摊成本的基础,例如销售量或其它现成的可度量的变量。尽管这些指标具有简单易行的好处,但它们通常却和细分市场对总成本的实际贡献几乎毫不相干。例如,把一项价值活动的成本按销售量分摊到国内和国际买方中去通常严重低估国际销售的真正成本,因为国际销售在时间和重视程度上经常有不相称的要求。辅助活动的成本和间接基本活动的成本看来最容易分摊不当。这种分摊不当就会导致对产品或买方细分市场的不正确成本和不适当价格。

细分市场之间共享价值活动的成本应基于每个细分市场对于价值活动的努力或能力的实际影响来分摊。这种度量指标可以将在一个而不是另一个细分市场共享一项价值活动的机会成本计算在内。例如,在技术开发中的成本分摊大概应根据工程师和科学家们在特定产品线上所花费的时间来估算而不是根据各种产品的销售量。

在持续经营的基础之上将共享活动的成本分摊到各细分市场并不总是可行的或必要的。为战略性目标所要求进行的分析并不要求高度精确性,定期性的研究足矣。例如,要分摊科研费用,可以与工程师们面谈以确定他们花费在各种产品和买方身上的时间比例,时间期间要长以消除失真。有些企业可能也有条件通过工程定单变化抽样调查和对由推销队伍转交给工程小组的产品修改

的要求来分摊时间。类似的方法几乎可以提供在任何共享价值活动中将细分市场的努力进行分摊的基础。

成本动态

企业在某一时点上进行成本行为分析之外，还必须考虑价值活动的绝对成本和相对成本会怎样独立于其战略并随时间而变化的情形，我谓之成本动态。成本动态分析使得企业能够预测到价值活动的成本驱动因素可能会怎样变化，哪些价值活动的绝对或相对成本的重要性会上升或下降。洞悉成本动态的企业或许能通过预见这些变化以及迅速采取行动对其做出反应从而使自己处于成本优势的地位。

成本动态是随着企业的成长或产业条件变化，成本驱动因素之间的相互作用而产生的。成本动态最普通的来源包括：

产业实际增长。产业作为一个整体的增长常常对成本产生若干影响。增长可以通过外购投入影响到供应商产业的规模，从而影响投入成本。在有些产业，产业增长通过恶化供求平衡而迫使外购投入的成本上升，而在另一些产业则通常通过提高供应商的效率而使投入成本下降。产业增长还能够通过价值活动中切实可行的新技术的引进而开启规模经济的可能性。

不同规模敏感性。如果企业的活动有不同的规模敏感性，那么销售的实际增长(或下降)可能会显著地改变价值活动的绝对成本和相对成本。例如在计算机、电子游戏和电讯设备产业等很多与电子有关的产业中，随着硬件成本证明比软件成本对规模和学习越来越敏感，软件的成本相对于硬件日益增高。同样的进程也能改变那些具有不同程度规模敏感性的价值链的企业的相对成本地位。例如，艾里·莉莉(Eli Lily)的以脱氧核酸核糖为基础的胰岛素生产技术，据信比诺沃工业公司(Novo)的方法具有更高的规

模敏感性。如果事实如此，那么莉莉的成本地位就会随着产量的增长而得到改善。

不同学习速度。如果学习速度不同，那么不同价值活动的相对成本也会有所改变。学习使那些学习速度更快的价值活动的相对成本下降。例如，快速学习已经显著地降低了许多电子公司组装成本在销售额中所占的比例。其结果是，各地区和国家间组装工人的工资率差异对于决定成本地位的重要性减小了。

不同技术变革。以不同速度进展的技术变革，能够明显地影响不同价值活动的相对成本及其成本驱动因素。例如，低成本计算机的存在和航空货运的发展已从根本上转变了许多销售行业的经济性。这些变革使得订单处理费用在总成本中所占的比例大幅度下降，并允许其向仓库更少、更集中的方向重建其经销点。

成本相对上涨。价值活动中关键成本组成部分的物价上涨率常常各不相同，而这可能显著地改变它们的相对成本。不同的物价上涨率能迅速将一种无关紧要的价值活动变为一种具有关键的战略重要性的活动，或者能使一项活动中的成本项目由不太显眼变为占主导地位。例如，由于与工资和设备相比，油价迅速上涨，燃料的成本现在几乎占航空公司营业成本的50%。结果，机群的耗油效率、航线系统的内在效率和营业程序都具有举足轻重的战略意义了。

老化。正在步入老化的资产基础或职工队伍可能改变价值活动的相对成本，例如，使用年限已久的海洋油井钻台需要更多的维修和保险，而老年职工特别需要更多的工资和福利费用。

市场调整。市场作用力的作用常常会冲销外购投入的高成本或低成本，并根除或减小各个企业在购买优惠基础上的成本差额。人民捷运和其它新的航空公司在最近供过于求时期中购买旧飞机，从而获益于极其廉价的飞机成本。他们这一战略的追随者最终会把旧飞机存货一扫而空，而人民捷运公司也会在更为平等的

基础上和其它航空公司进行竞争。

成本动态能导致产业结构和相对成本地位的重大变化。例如，在炼钢业，技术变革和不断变化的原材料成本已转变了决定一个炼钢联合企业最低效率规模的阶段。从历史来看，初轧机曾决定最小规模，而现在却由高炉阶段决定。生产半成品钢锭的成本低于初轧工艺的连续浇铸也已出现，它对规模的敏感性也比初轧要低。这些转变对于决定于工艺构成的竞争者相对成本地位有重要意义。它们给使用连续浇铸技术并具有比已立足的竞争厂家劳动力成本低的小型钢厂，如努科(Nucor)和孤星(Lone Star)带来了成功。尽早识别成本动态可以将企业引导向那些对于未来的相对成本地位影响最大但目前可能尚未得到重视的价值活动，从而产生显著的成本优势。

成本优势

如果企业进行所有价值活动的累计成本低于竞争者的成本，它就具有成本优势[①]。成本优势的战略性价值取决于其持久性。如果企业成本优势的来源对于竞争者来说是难以复制或模仿的，其持久性就会存在。企业如果向买方提供可以接受的价值水平，以便其成本优势又不为售价低于竞争者的需要所冲销，成本优势就会带来超额收益。

一个企业的相对成本地位取决于：

- 相对于竞争对手的价值链构成；
- 相对于每一项价值活动的成本驱动因素的相对地位。

竞争对手或许具有和本企业类似或不同的价值链。例如在航

空业，环球和联合（TWA and United）两家航空公司采用相似的价值链，但与人民捷运的价值链却判然有别。如果竞争对手的价值链和本企业的不同，那么这两条价值链的内在效率就会决定相对成本地位。价值链的差异通常只包括一个小范围的价值活动，因此企业可以通过比较这些不同活动的成本从而将不同的价值链对相对成本地位的影响分离出来。

企业价值活动中与竞争对手相同的相对成本地位取决于企业相对于这些活动的成本驱动因素的地位与竞争对手之间的比较。例如，如果地区规模驱动推销队伍的成本，那么推销队伍的相对成本就会反映竞争对手的地区市场份额与规模曲线的倾斜度。企业应逐个估价共同价值活动的相对成本地位，然后将它们与不同活动的相对成本累计起来以决定全面成本地位。

确定竞争对手的相对成本

价值链是确定竞争对手成本的基本工具。确定竞争对手成本的第一步是识别竞争对手的价值链以及它们是怎样进行价值活动的。其过程和企业用于分析自己价值链的过程是相同的。在实践中，由于企业没有直接信息，要评估竞争对手的成本通常极其困难。从通常可以获得的公开数据以及通过与买方、供应商和其它人的面谈，来直接估测竞争对手的某些价值活动的成本一般来说还是可能的。例如，企业常常可以得到竞争对手所雇佣推销人员的人数以及他们工资酬金和费用支出限额的约略数字。用这种方法，就能估算竞争对手部分价值活动的成本从而勾画出竞争对手成本的准确但不完整的概貌。

对于竞争对手的那些成本无法直接估测出来的价值活动，企业可采用将自己和竞争对手进行比较的方法。这就要求企业确定竞争对手关于这些价值活动的成本驱动因素的相对地位。然后企业运用它关于成本行为的知识来估测竞争对手成本的差异。例

如，如果是当地市场份额驱动着后勤成本，而竞争对手又拥有较高的当地市场份额，竞争对手就很有可能在那种价值活动中拥有成本优势。如果企业能估测出后勤成本的规模曲线，那么市场份额的差异就为估测企业劣势的程度提供了一种方法。

如果竞争对手成本中所包含的估计和推测的程度已知，那么有时仅仅有可能估计与竞争对手在一项价值活动中相对成本差额的方向而不是绝对数值的大小。然而，这仍然会被证明是极为有用的，因为企业可以把该差额的方向和对每种价值活动比例大小的认识结合起来，以建立一个竞争对手相对成本地位的概貌。

企业通过同时考察若干个竞争对手从而可以提高对竞争对手成本估测的精度。一个竞争对手所披露出来的信息可以用来和其它竞争者所透露的信息进行交叉核对，并用来检验某项特定价值活动的规模曲线或其它成本模式的一致性。事实上，分析一个企业的成本曲线和确定竞争对手的相对成本常常是一个反复进行的过程。

获取成本优势

企业获取成本优势有两种主要方法：

- 控制成本驱动因素。企业可以在总成本中占有重大比例的价值活动的成本驱动因素方面获得优势。
- 重构价值链。企业可以采用有所不同、效率更高的方式来设计、生产、分销或销售产品。

这两种成本优势的来源并不相互排斥，即使价值链与其竞争对手大相径庭的企业也总会有一些共同性的活动，它在这些活动中的相对成本能加强也能削弱全面成本地位。成功的成本领先者，通常从价值链中的多种来源获取成本优势。持久成本优势并

不是来自一项而是来自多项活动,而重构价值链常常在创造成本优势中起着一定作用。成本领先地位要求对企业里的每项活动一一审查,以寻找降低成本的机会,并始终如一地寻找它们。成本领先的企业多半具有来自高层管理加强这种行为的文化,也常常包括一些象征性的做法,如简朴的设施、有限的经理特权等等。

降低成本可能会也可能不会侵蚀经营歧异性。每一个企业都应该在那些不影响标歧立异的活动中积极寻求成本削减(见第四章)。在那些有助于标歧立异的活动中,可以有意识地做出选择,牺牲全部或部分经营歧异性使之有利于改善相对成本地位。

控制成本驱动因素

一旦企业已识别其价值链并判定出重要价值活动的成本驱动因素,成本优势就产生于能比竞争者更好地对这些驱动因素进行控制。企业有潜在的可能以取得价值链中任何活动成本驱动因素的优越地位。在成本中占有重要的地位或所占比例正在增长的活动,将为改善相对成本地位提供最大的潜力。适当的成本驱动因素会因每种活动的不同而有所区别。怎样在一项活动中控制可能带来成本优势的十种成本驱动因素中每一种的方法可以列示如下:

控制规模

取得恰当的规模形式。通过兼并、拓展产品种类、扩大市场或营销活动来增大规模可以降低成本。然而,驱动成本的规模的形式依活动而不同,扩展一种现有区域的当地或地区规模一般会降低推销队伍或实物分销的成本,而入侵一个新的地区来扩大全国规模却可能会实际上提高这些成本。通过在整个价值链里寻找驱动成本的规模形式,就可以估测出不同形式规模的价值(从而也估测出市场份额)。对规模的追求应有选择地着眼于推动特定产业

里重要活动成本的规模形式。此外,在不同的活动里增大规模必须相互平衡,以便在一项活动追求规模不致于造成另一项活动的不经济。

在对规模敏感的活动中制定政策以加强规模经济。规模经济部分取决于管理活动的方式。例如,伊顿公司精简其产品线而使其发动机阀门的规模经济最大化。

根据企业的偏好来利用规模经济的形式。企业应以能产生出它最偏好的几种规模经济的方式来管理活动。例如,拥有较高的世界市场份额的企业,应在管理产品开发时重视世界性的产品而不是根据国别情况量身设计的产品以强调全球性规模。

重视企业拥有优势的规模形式所驱动的价值活动。由于不同形式的规模驱动着不同的价值活动的成本,企业应该设定其战略以尽可能强调那些适当形式的超群的规模。例如,对于一个与全国性企业相互竞争的地区性生产企业来说,意味着应把重点置于推销队伍的支持和服务方面,而不是新产品的迅速引进,后者的成本是由全国性或全球性规模所推动的。

控制学习

利用学习曲线进行管理。学习过程并非自动发生,而是管理层和雇员努力和重视的结果。对学习的重视不应仅仅囿于劳动力成本,而且应遍及建筑设施的成本、废料的成本和其它重要的价值活动。每一个构思和每一种实践都应加以审查,看是否有改进的可能性。管理层必须要求改进学习并为此制定目标,而不是单纯地希望学习的自然发生。在设定目标时,学习的速度应在各个机构和地区之间加以比较,以及与产业标准进行比较。企业必须建立促进各机构和业务单元之间共享学习的机制,共享学习常常受到地理距离和内部竞争的阻碍。

保持学习专有。企业如果把学习向竞争对手的溢出降到最低

限度，学习就能降低企业的相对成本地位。保持学习的专有，在对学习敏感的价值活动中可能成为取得成本优势的重要手段。做到这一点的方法包括：

- 保护专门知识的后向整合，例如自己制造或改造生产设备等；
- 控制雇员的出版物或其它形式的信息传播；
- 保留骨干雇员；
- 在同雇员签订的合同中严格关于保密的纪律。

向竞争对手学习。自尊心不应该妨碍利用竞争对手的学习成果。对竞争对手价值链的分析，可以使企业揭示可用在企业内部的好想法。获取竞争对手的学习成果有很多方法，包括竞争对手产品的反向工艺、出版物研究，包括有关竞争对手的专利申请和文章，以及与竞争对手的供应商保持关系，以取得对其专门知识和最近的外购投入的了解。

控制生产能力利用率的效果

均衡生产量。企业通过找到拉平整个价值链中产量波动的方法，常常可以提高平均生产能力利用率。例如，生产太阳姑娘牌(Sun Maid)葡萄干、钻石牌(Diamond)核桃和其它产品的太阳钻石农业合作社(Sun－Diamond)，通过对其产品推广全年的烘烤使用而降低了生产能力利用不足的成本。这些措施缩小了圣诞节和一年中其它时间之间的需求差异。同样，信用卡处理公司通过将营业高峰的产量分散至全年的混合式帐户服务，(如海滩俱乐部和滑雪地)也能够均衡营业量。

企业可以运用一些不同的方式均衡产量，包括：

- 旺季定价或贡献定价；
- 市场营销活动，例如在淡季增加促销和为产品寻找淡季使用途径；
- 将产品线拓展到周期性较弱的产品，或能间歇使用过剩生产能力的产品中去(如私人商标)；
- 选择需求更为稳定的买方，或者需求季节性或周期性相互冲销的买方；
- 在需求高峰期让出市场份额，在需求低落期再重新夺回；
- 让竞争对手服务于波动大的细分市场；[13]
- 与具有不同需求模式的姐妹业务单元共享一些活动(见第九章)。

减少产量波动造成的恶果。企业除了均衡产量的波动之外，有时还能削减与活动的产量波动有关的成本。例如，锥形整合是一种利用供应商来满足高峰需求而不是由企业自行满足的一种方法。例如，加拿大的炼钢厂家通过扩大生产能力来满足趋势性的需求增长而不是逐年的需求，尽管销售量起伏波动，仍然避免了生产能力过剩。他们销售由分包合同厂家和外国厂家生产的钢以弥补不足。

控制联系

利用价值链内部的成本联系。企业如果认识到价值活动之间的联系并加以利用，就能改善其成本地位。例如，为提高零部件的加工精度所附加的成本，可以由减少制成品检查费用所冲销。近年来技术的进步正在增强各种联系，并使它们更容易获取。信息系统使得活动之间的协调更为容易，而计算机辅助设计和制造只是微电子技术如何联系其它活动的一个例子。

与供应商和销售渠道合作利用纵向联系。纵向联系意味着企业与供应商和销售渠道的关系，为所有各方都能从协调和联合使他们各自的价值链达到最优化中获益提供了可能性。例如，施乐公司(Xerox)通过计算机终端向供应商提供其生产进度表，使供应商的元器件能及时运来。找出和追求这种机会将需要对供应商和销售渠道的价值链进行仔细的研究，并需要有克服怀疑、贪婪及其它阻碍联合行动的壁垒的决心。企业必须准备与供应商和销售渠道共享联系的成果以确保能够取得这种成果。

控制相互关系

共享适当的活动。企业和姐妹业务单元共享价值活动或进入有着共享机会的新的经营领域，常常可以显著降低其相对成本。第九章将详细阐述如何识别具有降低成本的共享机会。

向管理类似活动的业务单元转让专门知识。多角化经营的企业也有可能将从管理一项价值活动中所获得的专门知识转让给其它具有普遍类似活动的业务单元。转让所涉及到的这个问题在第九章也有论述。

控制整合

系统地考察整合和解散整合的可能性。整合和解散整合都具有降低成本的潜力。象管理态度和新的信息系统技术中的变化正在使与供应商的联系更易于取得那样，解散整合也正在许多产业变得越来越具有吸引力了。

控制时机

利用率先行动者和迟后行动者的优势。在一个产业里，率先行动者常常因为占据最佳地点、率先雇佣优秀的雇员、得到优选供应商、优先取得专利而获得长期的成本优势。事实上，在有些产业

中只有率先行动者才能取得显著的成本优势。而在其它产业里，迟后行动者则有可能获取成本优势，因为技术瞬息万变或者它们可以观察和以低成本效法先行者们的行动。率先行动者和迟后行动者的优势所在将在第五章论述。

在商业周期中选择购买时机。在需求疲软期购进资产能节约大笔费用。许多资本货物的购买如机器、船舶以至全套设备等就属于这种情况。

控制自主政策

修改无助于标歧立异且代价高昂的政策。许多指导企业活动的政策都使成本上升。有时企业有意识地这样做，以期标歧立异。然而，企业常常对政策的代价认识不足。成本分析常常会突出表明修改这类政策的需要，而仔细的审查也可能会揭示出某个政策对标歧立异并无有益的贡献，因为其成本超过了它所产生的溢价。这两种情况都为成本削减提供了机会。第四章将论述如何评价价值活动对于标歧立异的作用。

进行技术投资以根据企业的偏好来扭转成本驱动因素。新技术常常是成本优势的基础。技术也能使企业让竞争对手因对成本驱动因素的优势过时而被淘汰。技术投资水平是一个政策选择问题，而大多数成本领先者都不惜对此投资。例如，依阿华牛肉公司(Lowa Beef)每年花费2000万美元或更多资金用于工厂革新。用技术投资来降低成本的一些重要途径包括[13]：

- 开发低成本工艺。例如联合碳化物公司(Union Carbidt * s)用于生产低密度聚乙烯的Unipol工艺。
- 推进自动化。例如依阿华牛肉公司庞大的牛肉加工厂和凯马特(K Mart)的自动化分配中心。
- 低成本的产品设计。例如零件数量减少了的佳能NP200

复印机。

在有些情况下，应用新的低成本技术的能力取决于规模。例如，鲍叶和罗姆公司(Bausch and Lomb)用于制造镜片的旋转式铸模技术比激光技术对规模要敏感得多。然而，技术的选择也可以与其它成本驱动因素联系起来，如时机选择、地理位置或整合。企业应该投资于技术开发领域从而根据自身的偏好将成本驱动因素进行扭转。

避免华而不实。大多数成本领先者都在其价值链中控制任意性开销。松下半导体公司(National Semiconductor)的经理们在简朴的环境里办公，几乎没有私人办公室。其它成本领先者也具有同样的特点(如林肯电气;Lincoln Electric 人民捷运和皇冠瓶盖公司)。这种政策本身不仅能降低成本，而且似乎还有着重要的象征性价值。

控制地理位置

地理位置最优化。各种活动相互之间以及它们与买方和供应商之间的地理位置，通常对诸如工资率、后勤效率和货源供应等方面具有显著的影响。厂房设施好的企业通常会取得明显的成本优势。活动的最佳地点也随着时间而改变，正如当今的炼钢业随着小型钢厂的出现而发生的变化一样。

控制机构因素

不要把机构因素视作一成不变。尽管人们倾向于将机构因素看成是超出企业控制能力之外的事，但企业却能影响机构因素，如政府的政策或工会化等等。例如，许多有工会组织的货运公司都建立了没有工会组织的子公司。企业通过游说常常也能影响各项法规，正如日本企业正在那些开始对外国企业所赚取的利润征税

的州积极谋求的那样。一些州已经决定撤销法律以避免吓跑外国投资者。

采购与成本优势

采购方法对于贯穿所有活动的成本地位都具有潜在的重大影响。采购中许多可能的变革都能够削减成本:

使外购投入的规格更准确地满足需要。企业可以通过确保外购投入的质量符合但不超过企业的要求来改善其成本地位。例如,克拉克设备公司(Clark Equipment)开始转向在某些起重机车上采用汽车级的零件而不是使用价钱更高但并无必要的高质量货车级零件。

运用购买政策增强侃价的能力。即使购买实践能在很大程度上影响成本,企业却很少用战略眼光看待采购,或只把它视作一个讨价还价的问题。企业可以采取一些具体措施来加强它们同供应商侃价的能力:

- 通过保持足够的货源以确保竞争性来增强购买时的侃价能力,但货源又不宜过多,以使自己对于每个货源都是一位重要的买方。
- 选择那些特别是相互有竞争的供应商,在它们之间进行购买分配。
- 随着时间改变给供应商一定的成交比例以使其不把它看作是一种权利。
- 不时征求新的供应商的提议,以检验市场价格和收集技术情报。
- 用承包年购买量、分期交货来代替经常性的小批量购买,以加强购买规模的力量。
- 寻求和姐妹业务单元一起合伙购买的机会。

- 任命高素质的购买经理,以采取更高级的采购方式。
- 在信息上投资以求更好地了解供应商的成本和市场情况。
- 追求技术开发以根除和削减对单位成本不能降低的昂贵投入的需要。

选择合适的供应商并管理其成本。如果企业的价值链已定,企业应选择那些效率最高或者那些提供最低价格产品的供应商。购买实践也应包括促进供应商削减成本,在必要时支持供应商的技术开发,并鼓励供应商通过联系降低企业成本的做法。例如,马克斯和赛宾塞公司(Marks and Spencer)积极致力于帮助供应商采用最先进的技术从而在英国零售业取得了低成本的地位。管理供应商基础的效率或效益,使用从本质上与分析自身价值链相同的方法来分析供应商价值链,可能象增强同供应商的侃价能力一样对于成本地位同等重要。

重构价值链

企业相对成本地位的显著变动最常见的是来源于由于采用与竞争对手有显著差异的价值链。重构价值链的若干来源包括:

- 不同的生产工艺;
- 自动化方面的差异;
- 直接上门推销而不是间接销售;
- 新分销渠道;
- 新原材料;
- 前向或后向纵向整合的重大差异;
- 与供应商和顾客有关的厂房设施的地点迁移;
- 新的广告宣传媒介。

表3－4 航空公司可选的价值链

	售票柜台业务	登机口业务	飞机作业	机上服务	行李托运	售票处
主干线航空公司	全部服务	全部服务	购买新飞机飞行员属工会成员	全部服务	免费托运行李	售票处设在市区
经济实惠的航空公司	二等机场和候机楼	二等机场和候机楼	旧飞机座位密度大	机舱服务员不是工会成员	提供手提行李空间	无
	无售票柜台(或仅办理登记手续)	先到先进行座位服务	飞行员不是工会成员	仅供小吃或不供餐	托运行李收费	
机上购票或售票机售票	登机口不售票	机组人员较少,日均飞行时间较长	餐食和饮料一律收费	中转		
	不售中转机票					
	几乎无票价选择					

经济实惠的航空公司如人民捷运和西南航空公司(Southwest Airline),提供了以重构价值链为基础的战略的一个令人注目的例子。它们采用了与主干线航空公司迥然不同的价值链,如表 3-4 所示。

另外两个来自不同产业的例子说明了重构价值链所取得的重大成本优势。在牛肉包装业,传统的价值链是在互相分离的农场养牛,把活牛运到铁路运输枢纽如芝加哥的劳动力密集型的屠宰厂。经过屠宰和切块之后,整个半片的牛肉被运到市场,由零售商再切成小块。依阿华牛肉包装公司(Lowa Beef Packers)奉行革新战略,在供牛地点附近建起了大型自动化的工厂,就地加工,把牛切成更小的"盒装"块状。这战略大幅度降低了作为一项主要成本的运输费用,而且避免了活牛在运输过程中掉膘,从而提高了产量。依阿华牛肉包装公司还通过使用其新厂所在农村地区现成的没有工会组织的廉价劳动力,降低了价值链里生产经营的成本。[14]

同样,联邦快递公司(Federal Express)重新构造了小包邮件空运的价值链。传统的竞争对手如埃默里公司(Emery)和空运公司(Airborne)等收进体积大小不同的邮件,通过航空公司运输然后送交收件人。而联邦快递公司把自己的业务限制在小包邮件上,用公司自己的飞机运送到孟菲斯(Memphis)的中心站检索分类,然后用同一些飞机将邮包返送到目的地,交给公司自己的货车。其它明显重构价值链的还包括先打折扣的零售商、折扣的证券经纪人和新的等等长途电话公司如 MCI 和斯普林特(Sprint)。

重构价值链能带来成本优势出于两个原因。首先,与满足于零零散散的改善相比,价值链重构经常能提供从根本上改变公司成本结构的机会。新的价值链可能证明在内在效率比老的更高。经济实惠航空公司的成功生动地说明,采用一个不同的本质上的低成本价值链,可以使一个公司为一个产业设立起一个新的成本标准。在某些航线上,经济实惠的航空公司所建立的成本比主干

线航空公司的低达 50%。在新的价值链里不仅进行活动更为廉价,而且联系也得到了利用。例如,人民捷运航空公司通过在机上售票,大幅度地降低了其它价值活动如登机口手续和柜台售票处业务的费用。

选择另一个价值链能导致成本优势的第二个原因是,通过利用企业优势的办法改变了竞争基础。重构价值链可能依据企业的偏好而改变重要的成本驱动因素。以一种不同的方式进行一项活动能改变该活动对于规模经济、相互关系、地理位置效果和实际上所有其它成本驱动因素的敏感性。例如,在炼铝业,日本公司正在投资于把铝钒土和有关矿砂直接转化为金属,省去了中间氧化铝阶段和降低碳热新工艺。这会从根本上消除日本公司在电费方面的严重不利地位。在牛肉加工的例子里,依阿华牛肉公司重新确定了地理位置作为一个成本驱动因素的作用,提高了对规模的敏感性。象依阿华牛肉公司这样拥有较大市场份额的企业常常从转为对规模敏感性更强的价值链中获益。在经济实惠的航空公司的例子里,因为间接活动的减少从而使新价值链比老的对规模的敏感性弱。对于新成立的经济实惠的航空公司的成功来说这一点是很重要的。

联盟和其它企业之间的协议有时也能给企业提供重构价值链的途径,即使它们不能单独进行价值链重构。例如,一些经营有线电视特许专营权的多系统公司,通过交换特许专营权以提高市场营销和经营效率。同样,联合化学公司(Allied Chemical)与丘奇和怀特公司(Church & Dwight)也同样达成一笔交易,以交换在不同地点生产的完全相同的原材料以节省运输费用。

要识别新的价值链,企业必须考察它所做的一切以及竞争者的价值链,寻求以不同方式来做事的具有创造性的方案选择。企业应该对每项活动提出如下所示的一些问题:

• 如何才能以不同的方式进行这项活动，甚至取消该活动？
• 如何才能把一组有联系的价值活动重新排序或重新组合？
• 与其它企业的联盟如何降低或根除成本？

重构下游

当销售渠道成本或其它下游成本占据买方成本的很大部分时，重构下游的活动能够大幅度降低成本。加罗公司(Gallo)大量利用超级市场的渠道来推销葡萄酒提供了一个例子。超级市场的分销成本要比通过批发商的酒店的成本低。通过加强超级市场的销售，加罗公司降低了把酒卖到买方手里的成本。加罗公司的高销售量和快速周转又降低了超级市场的相对成本。这就使得超级市场愿意从加罗公司而不是从其竞争对手那里接受较低的利润差额。

下游销售渠道的效率反映了其战略和零散的程度。例如连锁店通常比单个批发商店效率更高、拥有大型办公设备的经销商或汽车经销商常常比较小的经销商更有效率。企业不仅能选择通向最终用户的效率更高的下游途径，而且也能采取行动以促进它的巩固或改善下游企业的效率。在极端的情况下，企业可能不得不向前整合以取得下游效率。

企业相对的侃价力量及其下游销售渠道，对于企业能否通过重构下游以降低其相对成本地位具有重要的影响。在加罗公司的例子里，如果超级市场把葡萄酒的价格和酒店定得一样，超级市场就会从提高的效率中获益。然而，加罗公司"一竿子插到底"的效果和各超级市场之间的激烈竞争压低了价格，从而使加罗公司能攫取大部分利润。

目标集聚成本优势

目标集聚战略也能为取得成本优势提供一个途径，该成本优

势的基础是利用集聚来控制成本驱动因素或重构价值链，或者两者兼而有之。由于价值活动的成本以及效率最高的价值链都可能因不同的细分市场而有所不同。在一个产业里一个致力于精选细分市场的企业常常能显著地削减成本。联邦快递公司在需要快速递送的小包邮件的基础上重新构造其航空邮件递送的价值链；人民捷运航空公司将目标集聚于对价格敏感的旅客身上，使自己能根除许多费用。在旅馆/汽车旅馆业，拉昆塔公司（La Quinta）只提供客房，通过取消成本高昂的餐厅、会议设施和其它不为其目标顾客（频繁到同一地区出差的中层管理人员）所需的其它服务，从而降低了投资额和每间客房的营业成本。

采用目标集聚战略而使相对成本地位得到最显著的改善，通常来源于运用有差异和量身设计的价值链以服务于目标市场。联邦快递、人民捷运和拉昆塔的例子都同样具有这个特点。如果目标市场与一个关键的成本驱动因素相联，那么目标集聚也能降低成本。例如，如果地区市场份额是一个关键的成本驱动因素，地区性集聚战略则能为那些更大的全国性但却在该特定地区拥有较小市场份额的竞争对手带来成本优势。

成功的目标集聚战略通常来源于一个产业中富于革新的市场细分。第七章将论述怎样细分产业和如何选择适宜的目标集聚战略。产业细分市场在部分程度上出自于要求不同的价值链或其中成本驱动因素不同的产品种类、买方群体或地理区域。

成本优势持久性

成本优势只有在企业能够维持它时才能产生高于平均水平的效益。不能持久的方法所改善的相对成本地位，可能使企业得以保持成本等价或成本近似，但企图奉行成本领先战略的企业必须开发成本优势的持久性来源。

如果有防止竞争者模仿或本优势来源的入侵或移动壁垒存

在，它就会具有持久性。成本优势的持久性因不同的成本驱动因素、不同的产业而异。然而，有些成本驱动因素比其它的更具有持久性。

- 规模。规模是一个关键的入侵/移动壁垒。仿效规模的代价通常是巨大的，因为竞争对手必须购买市场份额。
- 相互关系。同姐妹业务单元之间的相互关系能迫使一个竞争对手进行多角化经营，以求与一种成本优势相匹配。如果相关产业的入侵壁垒很高，持久性就会高。
- 联系。联系常常是企业所难以察觉的并且需要进行各部门之间或者与独立供应商和销售渠道之间的协调。
- 学习的专有。学习在实践中是难以取得的。如果学习能保持独家专有，那么竞争对手要迎头赶上也是相当困难的。
- 创造独家专有的产品或工艺技术的政策选择。如果创明作为专利或机密被保护起来，那么竞争对手要模仿创新产品或新生产工艺往往会困难重重。工艺革新因为保密比较容易，常常比产品创新更能持之以久。

时机选择和整合也能成为持久性成本优势的来源，因为它们通常很难被仿效。然而，只有在它们也转化为规模或学习优势的情况下其持久性才会最大。地理位置、生产能力利用模式、机构因素和政策选择在某些产业也都能成为持久性成本优势的来源，虽然平均起来它们所创造的成本优势往往不如其它成本驱动因素持久。然而，即使是持久性不强的成本优势来源，一旦与更具持久性的成本驱动因素或相互之间发生作用的话，也可能提供不可逾越的壁垒。例如，提高规模经济的政策选择就可能是难以模仿的。

持久性不仅产生于成本优势的来源，而且也产生于它们的数量。从一、两种价值活动所得来的成本优势为竞争对手提供了颇

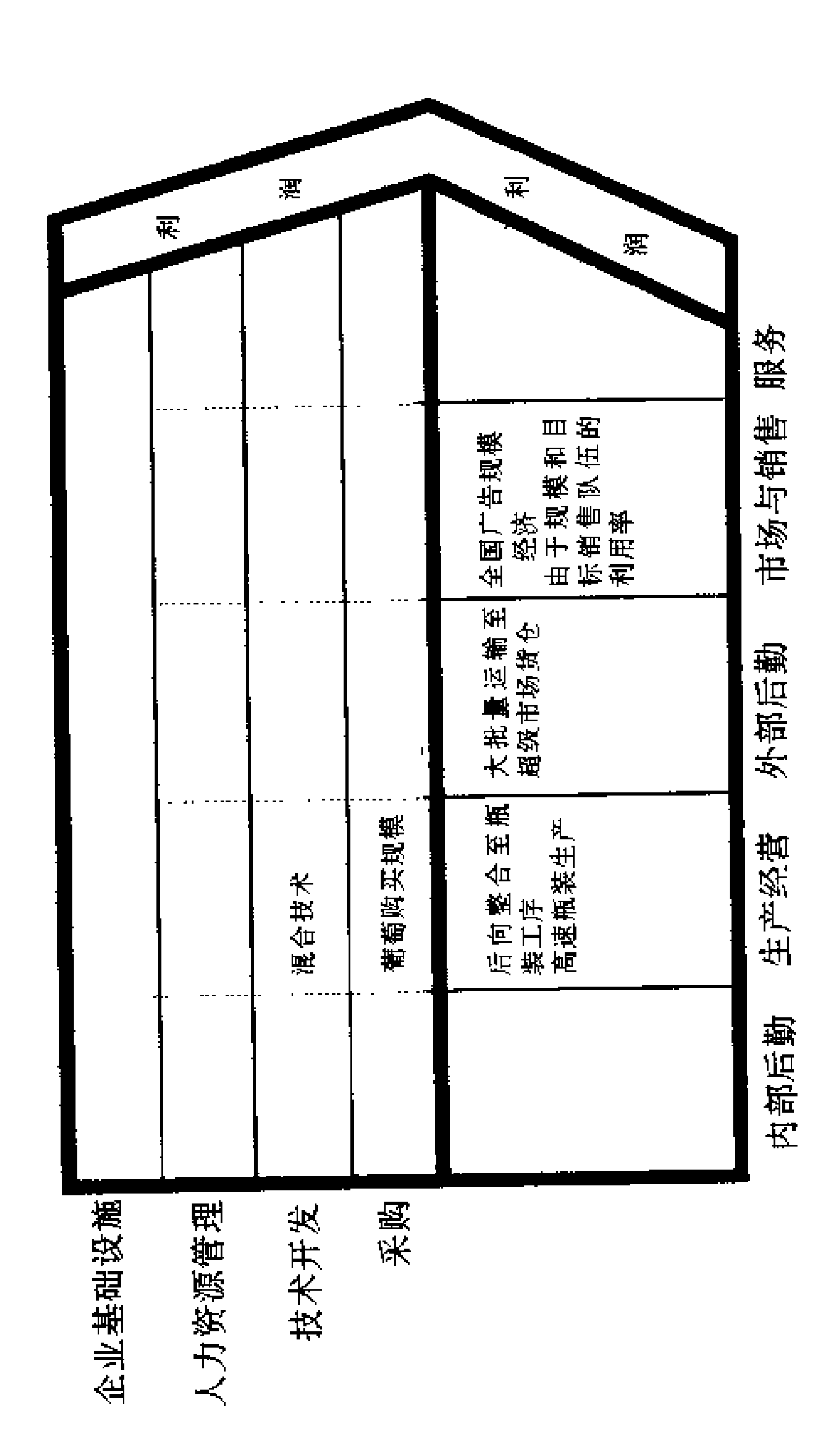


图3－3　加罗公司葡萄酒方面成本优势的来源

具诱惑力的模仿对象。成本领先者通常把从价值链里相互作用和相互增强的若干个来源所获得的竞争优势积累起来。这就使竞争者仿效它们的成本地位来十分困难并代价高昂。

加罗公司提供了一个基于这些原则之上的持久性成本领先战略的好例子。图 3-3 以简化形式表现了加罗公司的价值链。它包括了许多价值活动中的多个成本优势来源。加罗公司的成本优势在很大程度上来源于规模和专有技术。这两者都是最为持久的成本驱动因素。加罗公司对其主要竞争者始终拥有 15% 甚至更大的成本优势。加罗公司的强势促使可口可乐公司退出了葡萄酒行业,因为加罗公司的成本优势弱化了可口可乐公司的盈利能力。

创造一个新的或重构的价值链是成本优势持久性的最后一个来源。竞争对手要与重构价值链相匹敌几乎不可避免地要面临高昂的代价,业已立足的竞争者尤为如此。它们要想离开产业传统的价值链就面临着重大的移动性壁垒。例如,依阿华牛肉包装公司和联邦快递公司都拥有持久性优势,其竞争者则苦苦挣扎、疲于应付。如果降碳热技术证明是成功的话,日本的铝业生产厂家在炼铝方面也会取得同样旷日持久的成本优势。

战略实施与成本优势

本章着重论述了如何通过战略改变和活动开展的方式来取得成本优势。然而,成本领先的成功取决于企业日复一日地实际推行该战略的技能。成本不会自动下降,也不会偶然下降,它是艰苦工作和始终如一重视成本的结果。企业降低成本的能力有所不同,甚至当它们具有相似的规模、相似的累计产量或由相似的政策指导时也是如此。要改善相对成本地位,与其说需要在战略上做出重大转变,还不如说需要管理人员更多的重视。企业永远不应该认为成本已经足够低了。

没有哪一个成本驱动因素是自动起作用的。除非企业的其它

活动协调起来以提供大规模生产经营顺利进展所必需的投入，否则就不能取得活动的规模经济。政策选择绝对不能通过产品的层出不穷而使规模优势烟消云散。除非受到影响的业务单元脚踏实地地协调它们的行为，否则相互关系不会降低成本。除非企业的管理层竭尽全力去抓住学习曲线的优势，否则它就不会产生。

许多因素都有助于企业获取成本优势的能力。这些因素包括职工培训与激励、企业文化、采用正式的成本削减规划、矢志不渝地奉行自动化和对学习曲线的坚定信念。企业里每个人都具有影响成本的潜力。成本领先者不仅仅在生产制造而且在每种价值活动中都具有成本控制规划。它们随时对各种活动进行自我对比并在业务单元和竞争者之间进行对比。象征性因素在营造成本削减的氛围中的重要性也不容夸大。成功的成本领先者通常使其战略适应于获取最低营业成本外高度分离的成本。

成本领先陷阱

许多企业不能从战略的角度充分理解它们的成本行为，不能利用改善其相对成本地位的机会。对企业的估价和按照成本地位采取行动时会犯的一些最常见的错误包括：

*排它性地集聚于生产活动的成本。*提起"成本"大多数管理者都会自然而然地想到生产。然而，总成本中即使不是绝大部分，也是相当大一部分产生于诸如市场营销、销售、服务、技术开发和基础设施等活动，但它们在成本分析中通常却很少得到重视。考察一下整个价值链，通常会得出能显著削减成本的相对简单的步骤。例如，近年来计算机和计算机辅助设计的进步对科研工作的成本有着令人注目的影响。

*忽视采购。*许多企业苦苦追求劳动力成本的降低，而对外购投入却几乎全然不顾。它们往往把采购看成是一种次要职能，在管理方面几乎不予重视；购买部门内部的分析也往往完全集中于

关键原材料的买价。企业常常让那些对降低成本既无专门知识又无积极性的人去购买许多东西；外购投入和其它价值活动成本之间的联系又不为人们所认识。购买方法稍加改变对于许多企业便会产生成本上的重大效益。

忽视间接或小的活动。成本削减规划通常集中于规模大的成本活动和/或直接活动，如元器件制作和装配。占总成本一小部分的活动很少得到足够的审查。间接活动如维修和常规性成本都常常不被人们重视。

对成本驱动因素的错误认识。企业经常错误地判定其成本驱动因素。例如，全国市场份额最大而成本最低的企业，可能会错误地认为是全国市场份额驱动成本。然而，成本领先地位实际上可能来自企业所经营地区的较大的地区市场份额。企业不能理解其成本优势的来源则可能使它试图通过提高全国市场份额以降低成本。其结果是，它可能因削弱了地区的目标集聚而使自己的成本地位恶化。它也可能将其防御战略集中于全国性的竞争对手，而忽视了强大的地区竞争对手形成的更大威胁[19]。

无法利用联系。企业很少能认识到影响成本的所有联系，特别是那些与供应商的联系以及各种活动之间的联系，如质量保证、检查和服务等。利用联系的能力构筑了许多日本企业成功的基础。其中的松下电器公司(Matsushita)和佳能公司认识并利用了联系，尽管它们的政策与传统的生产和购买方法相抵触。无法认识联系也会导致如要求每个部门都按同样的比例削减成本的错误，而不顾有些部门提高成本可能会降低总成本的事实。

成本削减中的相互矛盾。企业经常试图以相互矛盾的种种方式来削减成本。它们努力扩大市场份额以获取规模经济的效益，而与此同时又通过型号多样化而规模经济灰飞烟灭。它们将工厂设在靠近买方的地方以节省运输费用，但在新产品开发中又强调减轻重量。成本驱动因素有时是背道而驰的，企业必须认识到它

们之间的权衡取舍。

无意的交叉补贴。当企业在无法认识到成本行为各不相同的细分市场的存在时，就常常不知不觉地卷入交叉补贴之中[16]。传统的会计制度很少能量测上述产品、买方、销售渠道或地理区域之间所有的成本差异。因此，企业可能对产品线中的某些产品或对某些买方定价过高，而对其它的产品或买方却给予了价格补贴。例如，白葡萄酒由于变陈的要求低，因此所需要的桶比红葡萄酒的便宜。如果酿酒厂商根据平均成本对红、白葡萄酒制定同等的价格，那么成本低的白葡萄酒的价格就补贴了红葡萄酒的价格。无意之中的交叉补贴又常常使那些懂得成本，利用成本来削价抢生意以改善自身市场地位的竞争对手有机可乘。交叉补贴也使企业暴露在那些仅仅在定价过高的细分市场上目标集聚的竞争对手而前[17]。

增值的考虑。为削减成本所做的努力通常是在现有的价值链中争取增加的成本改善，而不是寻求重构价值链的途径。增加的改进可能会达到收益递减点，而重构价值链却是通往一个全新的成本阶段。

损害经营歧异性。如果企业在成本削减过程中根除了它对于买方独特性的来源，就可能损害其标歧立异的形象。虽然这样做可能在战略上是十分理想的，但这应该是一个有意识选择的结果。成本削减的努力应注要集中于对企业标歧立异没有什么贡献的活动。此外，成本领先的企业只要在任何代价并不高昂就能创造标歧立异的形象的活动上下功夫去做，也会提高效益。

战略性成本分析步骤

本章所阐述的技术可以用战略性成本分析所需步骤的概要概括出：

1. 识别适当的价值链，以分摊成本和资产；
2. 判定每种价值活动的成本驱动因素以及它们的相互作用；
3. 识别竞争对手的价值链，确定竞争对手的相对成本和成本差异的根源；
4. 通过控制成本驱动因素或重构价值链和/或下游价值链来制定降低相对成本地位的战略；
5. 确保为降低成本所做的努力不会损害标歧立异，或者有意识地选择这种做法；
6. 检验成本削减战略的持久性。

第四章

标歧立异

如果一个企业能够提供给顾客某种具有独特性的东西，那么它就具有了有别于其竞争对手的经营歧异性。企业都可能具有两种竞争优势，经营歧异性便是其中之一。竞争厂商在某种产业中能够互相区别的程度也是产业结构的一个重要因素。尽管经营歧异性如此重要，但其来源往往得不到充分的认识。很多企业对于经营歧异性潜在来源的认识过于狭隘。它们仅仅从有形产品或市场行为的角度看待经营歧异性，而看不到价值链中任何一处都可能产生经营歧异性。企业与企业之间虽然通常各不相同，但却不具有歧异差异。这是因为它们所追求的独特性不能为买方所认同。具有经营歧异性的厂商也时常对成本的歧异性或已获得的某种歧异性的持久性重视不够。

本章将提出分析经营歧异性和选择标歧立异战略的一个框架。首先将阐述标歧立异的来源，这些来源可以产生于企业价值链的任何部分。成功的标歧立异战略源于企业所有活动之间的相互协调，而不仅仅取决于营销部门。标歧立异的成本通常很高，而我要向读者介绍如何确定经营歧异性的成本以及它们又是如何随竞争者的不同而不同的。然后我要介绍如何判定为买方创造价值的歧异性类型，并把买方价值链作为一种说明的工具。接着阐明如何把对买方的价值分析转换为具体的购买标准。最后，我将利用所有这些概念说明怎样选择标歧立异战略，并且突出阐明在追

求这种战略时,一些容易犯的共同性错误。

标歧立异来源

当一个企业能够为买方提供一些独特的、对买方来说其价值不仅仅是价格低廉的东西时,这个企业就具有了区别于其竞争厂商的经营歧异性。区别可以使企业控制溢价①,使其在一定价格下出售更多的产品,或者在周期性或季节性经济衰退时,获得诸如买方忠诚等相应的利益。如果企业获得的溢价超出为经营歧异性而追加的费用,那么经营歧异性就会使企业获得出色的业绩。企业的经营歧异性可能满足某个产业中众多的买方需要,也可能满足有特殊需要的一小群买方。例如,布鲁克斯兄弟公司(Brooks Brother)只满足喜欢传统服装的顾客,尽管很多顾客认为布鲁克斯的服装过于保守。本章从一般意义上论述经营歧异性的问题,第七章将阐述产业内买方需要的差异是如何通过目标集聚战略导致经营歧异性机会的。

标歧立异与价值链

从企业整体的角度是不能理解标歧立异的。经营歧异性来源于企业所进行的各种具体活动和这些活动影响买方的方式②。经营歧异性来自企业的价值链。实际上任何一种价值活动都是独特性的一个潜在来源。原材料采购和其它投入能够影响最终产品的性能并由此而影响经营歧异性。例如,海内肯公司(Heineken)特别重视啤酒成分的质量和纯度,使用一种固定的酵母。同样,斯坦韦公司(Steiway)使用熟练技术人员选择制作钢琴的最好材料,而米士林公司(Michelin)在选择其轮胎中所用的橡胶等级方面比它的竞争厂商更严格。其它成功的歧异厂商通过其它基本和辅助活动来创造独特性。技术开发活动能够推动具有独特产品性能的产

品设计，例如克雷研究所（Cray Research）在超级计算机方面所做的工作。生产经营活动会影响诸如产品外观、规格的一致性以及可靠性等独特性的形式。例如，普渡公司（Perdue）新鲜鸡肉具有与众不同的歧异性，这种歧异性源于它对鸡饲养环境的严格控制，以及为了改善鸡的颜色而给鸡喂金盏花。发货后勤系统能够影响发货的速度和稳定性。例如，联邦快递公司（Federal Express）利用孟菲斯中心已经建立起来一个集成后勤系统，使它在进入小件投递市场之前就获得了前所未有的可靠送货的名声。营销和销售活动也常常对经营歧异性有影响，例如提姆肯企业（Timken）的销售队伍帮助买方在生产制造过程中更有效地使用滚珠轴承。

图 4－1 表明价值链中任何一种活动如何能够为企业的经营歧异性做出潜在的贡献。即便有形产品是商品，其它活动也常常可以导致重大的歧异性差异。同样，象维护或进度安排等间接活动也可以象装配或定单处理等直接活动一样对经营歧异性做出贡献。例如，一座无尘无烟建筑物可以极大地降低半导体制造过程中的废品率。

只占总成本一小部分的价值活动却可能对经营歧异性有重大影响。例如，检测费用可能只占总成本的 1％，但是如果把不合格的药品，哪怕只是一包发给买方，也会对医药企业经营歧异性的形象有重大的消极影响。因此，为了进行战略成本分析而开发的价值链，不能把所有对经营歧异性很重要的活动隔离开。经营歧异性的分析要求把一些价值活动再细分化，而把无足轻重的其它活动综合起来。

	内部后勤	生产经营	外部后勤	市场和销售	服务
企业基础建设	高级管理层对于出售增强企业形象的设施的支持出色的管理信息系统				
人力资源管理	出色的人员培训	稳定的工作人员政策 工作时间程序的质量 吸引最好的科学家和工程师的方案		留住最好的销售人员的销售激励 补充更有资历的销售和服务人员	服务技术人员广泛的培训
技术开发	出色的原材料管理与分类技术专有的质量保证设备	独特产品特征快速的模型引进独特生产工艺或机器自动化检测程序	独特的车辆调度软件 持种车辆或容器	应用工程支持出色的中介研究 合适的模型的最快引进	先进的服务技术
采购	进货最可靠的运输	最高技师质量原材料 最高质量的零部件	位置最佳的仓库使损失最小的供货运输	最理想的中介设置 产品定位和形象	高质量备件
	使损失或降级最小化的投入管理 辅助生产过程的及时性	规模的严格一致 有吸引力的产品外观 对具体变化的反应 低次品率 生产时间短	快速及时交货 精确和侍应型的定单处理 使损失最小的搬运	高水平和高质量的广告 高覆盖面和高质量的销售队伍 与销售渠道或买方私人关系 技术文献和共同销售支持 最广泛的促销 对买方或渠道最广泛的信用	快速安装 高质量服务 完备的备用件存货 广泛的服务覆盖面 广泛的买方培训

利润

图 4－1 价值链中标歧立异有代表性的来源

一个企业的歧异性也可以建立在活动的广度或竞争空间之上。皇冠瓶盖企业(Crown Cork and Seal)提供软木塞(瓶子盖)、装填机器和罐头。这样,皇冠瓶盖企业就可向其买方提供全套包装服务,而企业在包装机械方面的专门技术又为罐头的销售增强了信用并起到促销的作用。花旗银行(Citicorp)在金融服务方面的广泛性不仅加强了它在金融界的声誉,而且使它的销售渠道向买方提供更多的产品系列。产生于更广阔的竞争空间的其它几个经营歧异性的因素如下:

- 在任何地点满足买方需要的能力;
- 如果很多产品的零部件和设计原理通用,就能简化买方的维护;
- 在买方可能采购东西的地方设零售点;
- 设买方服务点;
- 产品之间良好的互换性。

以上这些优点的大部分都要求企业为获取它们而进行的各种活动之间具有一致性或协调性。

经营歧异性也可以来自下游。企业的销售渠道可能是独特性的一个有力来源,可以增强声誉、服务、买方培训及许多其它因素。例如,在软饮料行业,独立的制瓶商对经营歧异性至关重要。可口可乐和百事可乐公司花费大量的精力和财力改造制瓶厂,提高效率。例如,可口公司(Coke)已在准备把低效的制瓶厂卖给更有能力的新厂商。同样,观察家认为履带拖拉机公司(Caterpillar Tractor)的零售商是公司经营歧异性的一个重要来源。迄今为止,履带拖拉机公司大约有250位零售商,按人数平均是本行业最大的,其规模使这些零售商能够向买方提供更多的服务项目和买方融资支持。对如艾斯提劳德(Este'e Lauder)和哈瑟韦(Hathaway)这样

的公司来说，精选销售渠道也已证明是标歧立异极为重要的来源。企业可以通过下列活动加强销售渠道在经营歧异性中的作用：

- 选择销售渠道以实现设施、能力或形象的一致性；
- 为销售渠道如何运作建立标准和政策；
- 提供销售渠道使用的广告和培训资料；
- 提供资金以便销售渠道可以向买方提供信贷。

很多企业经常把质量与经营歧异性的概念混为一谈。虽然经营歧异性包含了质量，但其含义要广阔得多。质量的典型特征是与有形产品相关，而标歧立异战略则是通过价值链为买方创造价值。

独特性驱动因素

企业在某种价值活动中的独特性取决于一系列基本的驱动因素。这些因素同第三章中所揭示过的成本驱动因素相似。独特性的驱动因素是某种活动之所以独特的根本原因。如果不能辨认这些驱动因素，企业就不能完全找到创造经营歧异性的新形式或判断已有独特性的持久性的方法。

独特性的主要驱动因素可以按其显著程度排列如下：

政策选择。企业要对进行什么样的活动和怎样进行做出政策选择。这种政策的选择可能就是一个单个的、最普遍的驱动因素。例如，约翰曼维尔企业（Johns Manville）为其屋顶装修产品的安装，选择了为买方提供广泛的培训，而格瑞波旁企业（Grey Poupon）却决定用前所未有的大比例的费用做芥末广告。因此，许多独特性是各不相同的。

导致独特性的某些典型政策选择包括：

- 提供的产品特点和性能；
- 提供的服务，如信贷、交货或修理等；
- 采纳某项活动的强度，如广告费的比例；
- 一项活动的内容，如定单处理中提供的信息；
- 从事一项活动时所采用的技术，如机器工具的精度、定单处理的计算机化；
- 为某项活动而采购的货物的质量；
- 决定某项工作中人们行动的程序，如服务程序、销售的特性、检验或抽样的频率；
- 在工作中所雇人员的技能和经验水平及所提供的培训；
- 控制活动所用的信息，如温度、压力和用以控制化学反应的变量。

联系。独特性往往来源于价值链内部的联系或者企业与供应厂商和销售渠道的联系。

价值链之间的联系。满足买方的需要经常要协调有关的活动。例如，交货时间不仅取决于发货后勤系统，而且取决于订货单的处理速度和催促提货的销售电话的频率。同样，销售队伍和服务组织之间的协调也可以使对买方的服务更为负责。满足买方需要的独特性还需要优化相关的活动。在很多产业中，如复印机和半导体，日本竞争者们不只是依靠一种活动(如检验)，而是通过改进每一个影响次品率的环节，从而大大降低了次品率。同样，在间接活动方面(如维护)更多的投资，也可以改进直接生产活动(如完工或印刷)的效益。

供应商联系。满足买方需要的独特性也可能是协调供应商的结果。与供应厂商密切协调可以缩短开发新产品的时间。例如，当某企业即将设计完成生产新产品的设备的同时，供应厂商将生

产新零件的机械准备好。同样,供应厂商向买方的对口销售有时也有助于使企业的产品具有歧异性。

销售渠道联系。与销售渠道的联系也可以通过多种方式形成独特性。与销售渠道进行协调或者共同优化企业和销售渠道之间的活动分工,常常可以创造独特性。下面是与销售渠道的联系怎样导致独特性的几个例子:

- 在推销或其它业务活动中培训销售渠道中的工作人员;
- 与销售渠道进行联合推销;
- 为销售渠道的人员、设施和附加活动的投资提供补贴。

时间性。企业某项活动开始之日,就可能是独特性形成之时。例如,第一个改变产品形象,可能会防止其它企业效仿,从而形成企业的独特性。这就是格伯企业(Gerber)儿童食品歧异性的来源之一。鲍叶和罗姆斯企业(Bausch & Lombs)及早获得软隐形镜片的许可,从而使之与众不同。在其它产业中,后发制人可能使某个企业能够采用最先进的技术从而形成歧异性。第五章将详细讨论率先行动者和追随者的利弊。

位置。独特性也可以来自位置。例如,银行可能因具有最方便的分支机构和位置最佳的自动存取机而具有独特性。

相互关系。一种价值活动的独特性也可以产生于与姐妹业务单元之间合作。有些居领先地位的企业开始在保险和金融业务上共用一支销售队伍,这样便于销售人员向买方提供更好的服务。第九章将对相互关系进行论述。

学习和模仿过分。某种活动的独特性可以是学习如何更好地开展该活动的结果。例如,在生产制造过程中始终如一的保证质量可能是为学习所驱动。但是,与成本联系起来看,对竞争对手的过分模仿有损于经营歧异性。只有对专有性的学习才能导致持久

的独特性。

一体化。一个企业一体化的程度也可以使之独具歧异性。一体化形成的新的价值活动之所以能使企业独具歧异性,在于企业能更有效的控制这些活动并使之与其它活动相互协调。一体化也可以增加更多的活动,从而成为企业歧异性的来源。例如,提供室内服务而不是交给第三者,这种做法可能会使企业因为是唯一提供服务者或以独特的方式服务买方从而与众不同。一体化不仅包括供应商或销售渠道的活动,而且还会使买方参与进来。例如,美国医院供应服务公司由于将医院与计算机系统联系起来,使人们可以在线上预订,不必亲自到医院去,从而使之与众不同。一体化有时也使实现与供应者和销售渠道的联系比较容易。在某些产业里,与竞争者相比降低一体化程度,可以成为经营歧异性的来源。例如,消除一体化可以开发供应者或独立销售渠道的能力。

规模。大规模生产会具有小批量生产所不具备的特点。例如,赫兹公司(Hertz)的汽车出租规模构筑起该公司的歧异性。赫兹在美国设置了很多租车点,使买方取车、还车方便而且现场服务很快。构成经营歧异性的相应规模有各种不同的情况对赫兹来说是租借和服务地点的数量,而在其它产业则可能是工厂的规模,因设备效率高使精确度较高。然而,在有些情况下,规模会对独特性适得其反。例如,规模太大会削弱买方追求时髦需要的灵活性。

制度因素。制度因素有时在企业如何创造独特性方面而起作用。同样,与工会保持融洽关系的企业就可以给雇员们制定独特的工作定义。

独特性的驱动因素因活动而异,相同的活动则因产业不同而不同。驱动因素相互作用,确定一种活动独特的程度。一个企业必须认真分析和考察独特的领域,了解在这些独特性背后的驱动因素是什么,这对于经营歧异性的持久性很关键,因为一些独特性比另一些更持久。例如,从竞争者可能模仿的角度来看,政策选择

比从内部关系或联接关系中寻求独特性容易些。一个企业懂得了独特性构成的道理就不会做有害事业的事。最后，独特性的驱动因素也可以成为经营歧异性的新渠道。

歧异成本

经营歧异性的代价一般很高。企业为了其独特性，要在价值活动方面做得比竞争对手好，就一定会经常付出成本。例如，向买方提供出色的工程应用支持需要增加工程师，而一个训练有素的推销队伍比经验不足的推销队伍的费用要多。如果某种产品的寿命要比竞争者的产品寿命长，当然需要更多和更昂贵的材料。洛克维尔公司(Rockwell)的水表比对手的耐用，因为它们使用了更多的铜。

有些形式的经营歧异性显然比其它形式的昂贵一些。有效的协调相关的价值活动而形成的经营歧异性不一定增加过多成本，一个由自动化加工中心生产的产品精确度，从而产品性能好，同样也不一定会增加很多成本。在柴油机车方面，自动化加工的发动机，因为工差小，只需很低的附加成本就可以提高燃料效率。同样，从更多产品特征中形成的歧异性要比从拥有不同但更需要的特性形成的经营歧异性成本高得多。经营歧异性的成本反映了作为独特性基础的价值活动的成本驱动因素。独特性与成本控制因素之间的关系有两种相互关联的形式：

- 使活动独特的因素(独特性驱动因素)可以影响成本驱动因素；
- 成本驱动因素可以影响形成独特性的成本。

在追求经营歧异性的过程中，企业经常分别影响某个活动的

各种成本驱动因素并有意地增加成本。例如，把某项活动移近买方，由于位置成本驱动因素的作用，就可能增加成本。史密斯国际公司(Smith International)在现场保持了大量方便的存货，虽然增加了成本，企业却在钻头方面形成了歧异性。

当独特性在通过影响成本驱动因素而提高成本的同时，成本驱动因素决定形成经营歧异性的成本。一个企业相对于成本驱动因素的地位，将决定于与竞争者相关的一种特别的标歧立异战略的成本。例如，企业要使推销队伍的覆盖面积最大，其成本取决于推销工作是否具有经济规模。如果具有经济规模，增加覆盖面的成本就会降低，而且在当地市场占有率高的企业进行这种活动就不需要花费太大。

规模、相互关系、学习和时间性在影响经营歧异性的成本方面是特别重要的成本驱动因素。规模可以单独导致经营歧异性，但却最常影响歧异性的成本。规模可以决定政策选择的成本，如大力做广告或迅速开发新产品的成本。分摊也可以降低经营歧异性的成本。例如，国际商用机器企业训练有素、经验丰富的推销队伍，通过把成本分摊到各种办公用品上，从而使费用减少。在形成经营歧异性的活动中，学习曲线下降快的企业将获得成本优势，而及早行动会降低形成歧异性的成本，如广告费，因为会有商誉或其它无形资产的积累。成本驱动因素不仅在确定标歧立异战略成功与否方面起着至关重要的作用，而且具有重要的竞争含义。如果竞争对手在重要的成本驱动因素上具有不同的相对位置，那么他们为实现经营歧异性所花的费用也各不相同。同样，对一个依赖于成本驱动因素状况的企业而言，经营歧异性的不同形式的成本相对或多或少，不尽相同。以高精度自动化加工机器部件对通过相互关系来分担计算机加工中心费用的企业来说，比没有这种能力的企业成本要少。同样，布莱克与迪克公司(Black & Deeker)引进新产品的速度比竞争对手快，而由于布莱克与迪克公司拥有世

界范围的高市场份额，从而使这种高速度的成本相对较为低廉。甚至，一个企业在使某项活动独具歧异性时拥有很大的成本优势，以致使其在这项活动上的实际成本比不寻求经营歧异性的企业还低得多。这就是为什么企业有时能够同时兼顾低成本和经营歧异性的原因之一。这一点在第一章已有论述。

有时候使一项活动具有独特性也同时可降低成本。例如，如果一体化是成本驱动因素，那么它就既可使某项活动形成歧异性而又降低成本。然而，企业能够同时做到与众不同和成本低廉，那么就意味着：(1)一个企业并未为降低成本充分挖掘其所有潜力；(2)先前认为对在一个活动上实现经营歧异性并非十分可取；(3)当重大革新已经出现而竞争对手尚未采用，例如，新的自动化程序可以既降低成本又提高质量。有些企业总是不能充分利用各种机会，通过协调有关能增强经营歧异性的活动而降低成本。例如，报价、采购和生产进度之间协调得好，就会在缩短发货时间的同时降低库存成本。如果供应商对产品进行更广泛的检验，就可以在增加最终产品可靠性的同时降低企业的检验成本。事实上，能通过影响质量的各种联系来降低成本的机会尚未开发是支持"质量不值钱"这一流行说法的原因。通过联系同时形成经营歧异性和降低成本是可能的，只是企业并未充分发掘降低成本的潜力，而并非标歧立异性成本不高。

如是某个企业曾一直大力削减成本，那么试图标歧立异通常会提高成本。同样，一旦竞争对手模仿企业的主要革新成果，那么企业只要增加成本，就可以维持其独具特色的地位。分析形成经营歧异性的成本时，企业必须把使某项活动具有歧异性的成本与竞争者同等的成本加以比较。

买方价值与标歧立异

独特性如果对买方没有价值，就不可能经营歧异性。一个成功的标歧立异企业找到创造买方价值的途径，使获得的溢价大于增加的成本。理解什么对买方有价值应从对买方价值链分析开始。如第二章所述，买方价值链里包含他们从事与企业价值链类似的活动[3]。企业的产品或服务对其买方链来说是一种外购投入。例如钢是一种原材料，需要切弯、机加工或用其它转换方法，再在买方的生产过程中，变成零部件和最终产品。买方的价值链决定企业产品实际使用的方式，也决定企业对买方其它活动的影响。这些既决定买方的需求，又是买方价值和经营歧异性的基础。

买方价值链在工业、商业、公共事业产品的买方中最易于看到，而个人消费者也有其价值链。消费者的价值链表现为由家庭及其各成员所做的一系列适合于产品或服务的活动。要理解产品如何适用家庭价值链，就有必要明确那些直接或间接涉及到的各种活动，况且工业买方所有的活动并非都为家庭所有。例如，电视节目对家庭的各位成员来说每天只有一段时间起娱乐作用，而其它时间可能是一种噪音。所以人们每天要多次开关电视，经常变换频道。人们经常从银行购买旅行支票，在休假或出差时使用。旅行后再去银行把剩余的支票退回，这些支票又可在以后的旅行中使用。商业、公共事业、工业产品的买方价值链反映了它的战略及实施方法，而家庭价值链则反映了其成员的习惯和需要。两种买方对什么是价值的看法就引出了一个企业如何以其提供的产品影响买方价值链的问题。

买方价值

一个企业通过两种机制[4]为买方创造他们需要的价值，这种

价值是一种合理的溢价(或者是在一种相同价格上的优惠):

- 降低买方成本[5];
- 提高买方的效益。

对工业、商业和公共事业产品的买方来说,经营歧异性要求一个企业除了以低价向买方出售产品外,还应该以独特方式为"买方创造竞争优势。"如果一个企业可以降低买方价格或提高买方的效益,买方就会甘心情愿支付溢价。例如,如果深受信赖的自行车零件供应商能够保证零件组合后增强歧异性从而价格较高,那么组装者一定愿意为这些零部件支付溢价。同样,柯达的艾克复印机(Ektaprint)在最后整理文件部位增加了再循环文件的进纸器和一个在线自动夹,减少了买方的费用,买方当然愿意为这种复印机支付溢价。在上述两个例子中,企业有能力在不降低出售产品价格的情况下,为其买方创造竞争优势。

虽然买方的成本和特殊买方的效益的衡量标准更微妙,但家庭和个人消费者的价值原则是相同的。对家庭消费者来说,成本不仅包括财务成本,还包括时间或方便的成本。消费者的时间成本反映了在其它地方使用时间的机会成本以及挫折、烦恼和努力的内涵成本。买方价值产生于降低其中的任何一种成本。耗电低的电冰箱比其它电冰箱更能够控制溢价;吸尘器节约吸尘时间和降低劳动负担,这对买方也是价值。然而如果对喜欢采购的人提供节省时间的直接销售方式就未必有什么价值了。

为消费者提高买方效益涉及到提高他们的满意度或者满足他们的各种需要。例如,如果一架电视有更清晰的图像和较短的预热时间,使买方看电视的满意度相比竞争者提供的要高,那么买方就愿意为此支付溢价。地位或声誉与产品特征和质量一样重要。虽然估价买方效益可能很困难,但其价值链将提出重要的满意度。

工业、商业和公共事业产品买方有时与个人消费者相似,他们的目标也并不只是利润和收入增长。买方可能重视能够为其经理和其它人员提供满足感或地位感的供应商,尽管并不能对增加企业利润方面有所贡献。这种差异经常在职工利益与企业目标之间反映出来。同样,一个医院重视医疗效果更好的诊断设备,即使这种设备不可能为医院创造高额利润。这反映了为病人提供高质量服务的目标和大部分医院是非盈利机构的事实。很多组织在盈利之外,还有其它目标,即使它们创造的利润可能进入买方价值链。

价值链和买方价值

企业通过以自己的价值链影响买方的价值链,从而达到减少买方成本和提高买方效益的目的。企业只需要对一个买方提供一种投入也许就可以影响买方价值链。然而企业总是对买方的价值链施加直接或间接的影响,这种影响超越实际使用产品的活动。例如,打字机如果从一个地方搬到另一个地方,重量就是一个重要因素。当然如果从买方只是单纯打字的角度来看,重量就无关紧要了。另外,企业不仅以其产品影响买方价值链,它还以其它活动,如后勤系统、定货系统、销售队伍以及应用工程设计队伍等对买方价值链产生影响。甚至只占总成本一小部分的企业活动也会对经营歧异性产生显著影响。有时,买方与企业的价值活动发生个别接触(如推销队伍),而在其它情况下,顾客只观察一组活动的结果(如极端准确或发货推迟)。所以,企业为顾客创造的价值是由价值链和买方价值链之间联系的全部射线确定的。图4-2用图表示了这一点。

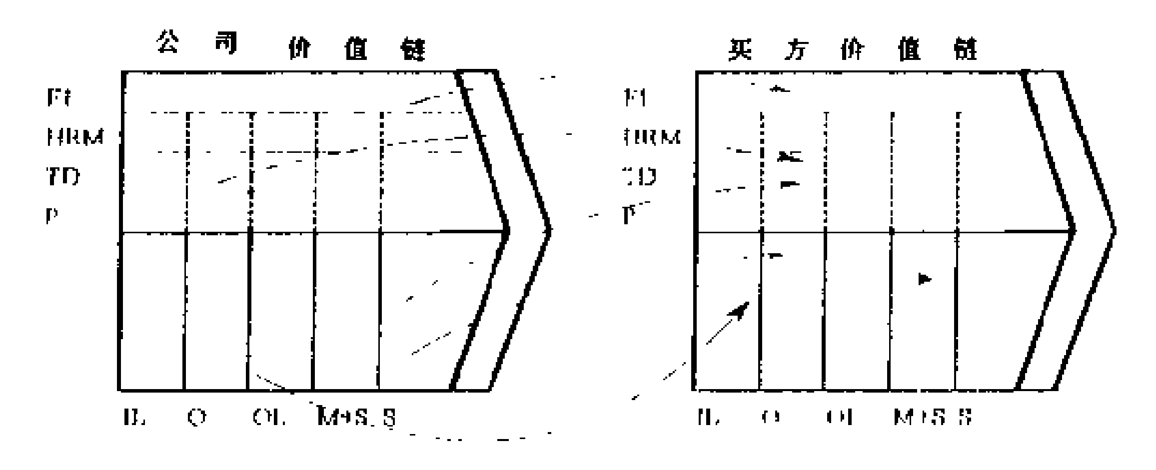


图4-1 企业与买方价值链之间的联系

载重汽车提供了一个多种联系有用的例子。载重汽车直接影响买方后勤成本——是载货能力、装卸容易程度、燃料成本以及维修成本的函数。载重汽车对买方的其它费用也发生间接影响。卡车的装载量影响买方的运货次数。卡车通过货物承受的震动量、在运输过程中温度和湿度条件对产品质量也有影响。卡车也许还会影响顾客货物的包装费，因为包装应具有保护物品不受损坏的功能。最后，通过货物外观和印在货物外表的标志的可见性，卡车运输也可能会对影响商品的商标产生缓慢的影响。

不仅卡车本身对买方价值链有影响，而且卡车厂商的其它价值活动也可能会影响买方。零部件的齐备程度影响买方的卡车修检时间。信贷制度影响卡车的融资成本。卡车商推销队伍的质量可以决定他们对买方的有用程度，如对新的维修程序提出建议以及卡车利用率的实践。所有卡车制造商的价值链和买方价值链之

间的联系可以潜在地增加或减少买方的成本或效益。对于家庭买方这个道理依然成立。

与买方价值相关的企业与买方价值链之间的联系取决于买方如何"实际"使用企业的产品，而产品将被如何使用则并不重要。一种产品，无论企业设计得如何认真，如果买方不明白怎样安装、操作或维修，或者产品使用目的并非设计的初衷，就不可避免地要引起买方的不满。例如，一位家庭主妇很可能由于不了解加工温度而把冷冻食品做得很糟。同样，一部机器如果在不恰当的地方加油，就很可能会出现故障。

对买方价值链的每一个影响，包括企业与买方价值活动之间每一个联系都代表了形成经营歧异性的一个可能的机会。一种产品对买方价值链的直接或间接影响越多，形成经营歧异性的可能性就越大，取得经营歧异性的程度也越大。例如，卡车制造厂如果能深刻地理解卡车是怎样影响买方价值链的，它就可以不仅设计对买方更有用的车，而且可以从事其它价值活动，如服务、备件供应、融资等对买方更有价值的服务。

因此经营歧异性源于企业与买方之间不同寻常的联系。价值活动中歧异性价值是其对买方成本和效益施加直接和间接的影响。一个企业全面歧异水平就是买方价值链中产生的歧异性价值的累积。累积价值可以计算而且有溢价的上限，企业可以根据对手的情况进行控制。为了刺激买方积极购买，企业必须与买方分享它创造的某些价值，所以溢价在实践中要小一些。

降低买方成本

企业为降低买方产品总成本或其它买方成本而付出的一切努力都是标歧立异的潜在基础。降低占买方总成本相当部分的买方某些价值活动的成本，包含了最大的机会。如果企业能深刻理解买方是如何使用产品的，企业的各种市场营销、发货及其它活动又

是怎样影响买方成本的，就会有很多办法可以降低买方成本[6]。

企业能够用以下方法降低买方成本：

- 降低发货、安装及筹资成本；
- 降低要求的产品使用率；
- 降低产品的直接使用成本，例如劳动力、燃料、维修、需要的空间；
- 降低产品的间接使用成本或产品对其它价值活动的影响，如轻型零件可以减少最终产品的运输费；
- 降低买方在其它与有形产品没有联系的其它价值活动中的成本；
- 降低产品失败的风险和买方由此预计失败的费用。

表4－1列示了一个企业的产品自身能够降低买方直接使用成本的一些方法。除了通过表4－1中列出的以产品特征降低买方成本的方法外，企业可以通过很多其它价值活动降低买方成本。发货的可靠性降低买方库存成本，而较短的备件供应期可减少故障时间。订货及付款程序能够降低买方的会计和采购成本。例如，美国医院供应服务公司的医院在线定货制度可以让采购代理人把定货交给经验少、工资低的职员。企业也可以给买方提出建议和技术协助以降低他们的成本。例如英特尔企业（Intel）发表了一套系统，帮助买方廉价设计微处理机并迅速变成他们的产品。一个企业也可代替买方职能，进而与买方价值链结合起来。例如，批发业的纳波克企业不仅替买方存放货架、为产品定价，而且取代周转慢的物品[7]。

表 4－1　证明降低买方直接使用费用的产品特征

标歧立异的因素	实例
降低产品的使用性以达到同等的效益（包括废料的比例）	切割的钢板
更快的工艺时间	快速附着拧紧器
降低劳动力的使用成本(降低劳动力投入，减少培训或减少所需的熟练劳动力)	自动话务员
降低投入质量或所需的辅助设备(如燃料、电力，所需防干扰的遮盖，等等)	效率冰箱
减少所需的维修/备用件或简易维修	可靠的复印机
少量停产或闲置时间	快速装船
少量所需的调整或控制	同质量颜料
减少失败成本或风险	防止油井外喷的装置
降低安装成本	单层包装的材料
少量入车检测要求	半导体
更快的开动时间	程序控制机器工具
更快的加工时间	处理过的铝合金
减少其它产品的风险损失	过滤设备
高买进价值	耐用汽车
与更多类型的辅助设备兼容	个人电脑

还有更多可以说明企业怎样降低买方成本和形成经营歧异性的例子。前面提及的柯达复印机公司(Kodak)，减少了买方编排和装订文件的时间。产业领导者施乐公司(Xerox)更注意机器本

身的复印速度，却没有认识到买方使用施乐复印机的全部费用。在搬运业中，贝金斯(Bekins)向买方保证取货及发货日期，事先订好搬运固定费用，如果企业不能按时搬运，事后要向买方支付100美元，如果物品损坏，按替换成本进行赔偿。所有以上措施都直接或间接地降低了买方的搬运费(同时增加了买方的安全感)。在钩扣行业中，维尔克罗(Velcro)采用塑料与纤维制品相连的系统。维尔克罗的钩扣比行业中别的企业的产品易于安装，买方使用时，在买方的总装线上不必使用熟练工人进行操作。

企业在寻找减少买方成本的过程中，必须划图表，详细标明产品运动过程或产品怎样影响买方的价值链，包括买方的库存、搬运、技术开发以及行政业务。同时企业还应对买方在生产此种产品时所涉及到的所有其它产品和物品投入了如指掌，懂得企业产品如何与其它产品相联。企业还必须注明在价值链中作用于买方链的所有其它活动。

提高买方效益

提高买方效益的关键在于了解对买方来说什么是最理想的效益。提高工业、商业、公共事业产品的买方效益取决于什么能与买方一起创造歧异性。必须理解买方的需要并应采用与买方分析价值相同的分析方法。例如，将卡车卖给一家消费品公司，公司需要把物品送到零售商店出卖。如果零售店需要经常发货，那么消费品企业就会对一辆具有一定载重量、能以合理的价格送货的卡车很感兴趣。同样，维尔克罗钩扣企业在汽车制造商市场上做到标歧立异，因为该公司的钩扣更灵活，它使汽车的内部设计构思受到顾客的赞赏。

提高工业、商业和公用事业产品买方的效益也可以以帮助买方实现其非经济性目标(如地位、形象或声誉)为基础。例如，载重卡车PACCAR能够将坎沃斯牌“K－护波”卡车用手工仔细加工

而且能够按个别买方的特殊规格设计从而取得了高水平的歧异性。这些活动和卡车的经济效益几乎毫不相干，然而坎沃斯卡车的很多买方都是所有者和操作者，他们看重自己汽车的外观和品牌形象。

对于卖给顾客的产品来说，提高买方效益实际起到更好满足买方需要的作用。美国快递公司(American Express)的旅行支票通常用于现金无需担保、旅行计划多变、银行不多的地方以及小偷多或丢失风险大的情况。美国快递公司之所以能够形成有别于其它企业的歧异性，在于它可以满足买方看重在任何地方兑换保险，支票丢失也能够迅速得到补发。美国快递公司还通过在世界各地设立的办事处为买方兑换支票，这些办事处的营业时间很长。

买方价值观

无论企业提供给买方什么价值，买方事先不容易对其进行评价。例如，即使仔细地检查和试车，买方也不可能了解汽车的舒适性、耐用性、耗油量以及修理频率等全部情况。只有充分使用以后才能搞清一种产品是怎样影响买方成本和效益的。一个买方要了解企业所有其它活动如何影响买方价值的全部行为就更困难了。另外，即使买方已经购买和使用了企业产品，买方也不能经常做到全面和准确地衡量一个企业的业绩及产品。

因此，买方不能充分理解供应商为实际或潜在地降低买方成本或提高效益所做的一切努力，也就是说，买方不明白他们应该从供应商那里寻求什么。当买方有可能理解企业对其价值链的直接影响时，却又经常无法认清间接影响或者除产品自身外其它供应商活动对他们的影响。买方有时又象他们理解不够那样期望太多。例如，买方在衡量产品价值时，只看到产品的价格而不考虑其它象运输或安装这类隐含成本。因此，买方对企业和产品的看法与企业在确定所建立的歧异性有效水平中所能提供的事实一样重

要。另外，买方对什么对他们有价值并不全部了解，这却成了企业制定标歧立异战略的一个机会，因为一个企业有可能先发制人地采用新歧异形式并说服买方重视新形式。

实际上，买方认识的不完全意味着企业获得歧异性的部分原因，是以买方推断或判断企业的产品是否会比另一个竞争者的产品价格低，或以已改进的某种性能（或者最近很快要这样做了）为基础的。买方通过广告、信誉、包装、专业性、外观、供应商雇员的个性、设备的吸引力，以及销售所提供的信息等来推断企业即将或正在创造的价值。我把买方用于推断企业创造的价值的这些因素称为价值信号。

一些价值信号（如广告、包装）需要不断开发、扩展，而有些信号则反映企业长时间积累起来的商誉和信誉。同样，有些价值信号，企业又全然无法控制（如口传信息）。在一些产业中，企业发出信号以揭示比竞争对手更具优势的产品的隐含成本，如同把未被认识的利益揭示出来一样十分必要。在某些产业中（如果不是很多），价值信号与企业在决定已实现的歧异性中所创造的实际价值同等重要。当许多买方第一次购买企业产品，而这些买方又不挑剔或者重复购买频繁时，这种道理对于企业对买方成本和效益的影响是主观、间接或者很难量化的情况更是千真万确。法律服务、化妆品以及咨询业都是很好的例子。当然，每一个产业实际上都需要有信号价值。

买方绝不买他们未认同的价值，无论这种价值有多么真实。那么，企业所控制的溢价既反映买方实际到手的价值，又反映买方对这种价值认可的程度。图 4－3 表明了这一点。一个实际交货价值低但有效地标示为高价值的企业，可能会获得比不能很好标示价值但实际交货价值高的企业卖出更高的价格。

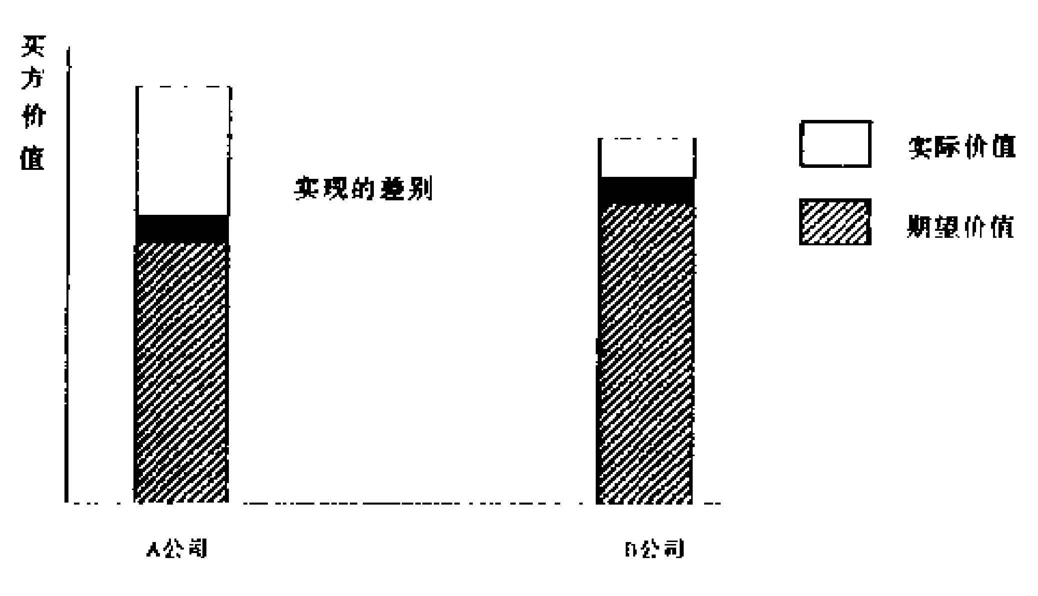


表 4－3　实际价值与期望的买方价值

在长期的过程中，由企业控制的溢价上限反映了它对买方价值的实际影响——与竞争对手相比，对买方成本和效益的影响。企业通过发出有效的价值信号而在一段时间中使所控制的价格超过实际价值。然而，如果企业最终交付给买方的产品认同的价值不能与产品 价格相符，人们就会逐渐发现这个问题（部分原因是其竞争对手的各种努力的结果）[5]，而不大可能有相反的结果。企业如果不能成功地有效地发出价值信号，就永远不可能实现企业实际价值应得的溢价。

买方价值与真正买方

一个企业和家庭并不决定购买某种产品，而个体决策者是真

正的购买者。这些决策者负责评价和解释产品的实际价值和价值信号。识别做出采购决策的具体的人或人们，将影响（如果不能决定的话）产品的附加价值。决策人不一定是产品付款的人。例如，是医生而不是病人选择药物；他们可能不同于使用者（例如，采购代理选择在工厂使用的产品）。销售渠道也可成为自主的决策方，决定是否储存企业的产品和这家企业是否是理想的供应商。

不同决策者对供应商做出不同的评价，并用不同的价值信号判断他们。例如，采购代理不一定象工厂的经理那样看重产品的可靠性，因为代理与产品报废后果的关系不大。代理人会更积极地把采购成本维持到最低水平。对一种产品来说可能不止一个决策者。例如，丈夫和妻子共同做出购买房子的决定，旅行代理和导游都可以在选择航空企业和下榻的旅馆问题上有发言权。同样，采购部门和工程师总是联合选择生产设备。虽然很多个人并不直接参与决策，但他们却间接影响决策者。这些人尽管没有选择的权力，但也许却能够对一个供应商投否决票。

识别企业为买方创造的价值和买方使用的价值信号有赖于明确实际买方。如果买方被视为一个企业或一个家庭，确定真正买方的过程就会经常意味着一些新的效益尺度不能立即显现出来。这些可以包括如威信、与供应商本人的私人关系以及在采购决策过程中通过选择知名的供应商而避免个人风险的愿望等。例如，国际商用机器企业已稳居安全供应商的地位，柯达企业在业余摄影者心目中也是可靠的供应商。真正买方可及的专家或信息源能够左右哪些价值信号将是令人信服的。一个工程师可能利用技术出版刊物或在技术杂志上的广告作为价值信号，而一名会计人员可能更容易为老练的推销员和虚饰的目录手册所左右。

买方购买标准

把买方价值的基本原则用于某一具体产业，可以达到明确买

方购买标准的目的——为买方创造了实际和被认同价值的企业的具体特征。买方购买标准可以分为两种类型：

- 使用标准。购买标准源于供应商通过降低买方成本或提高买方效益影响实际买方价值的方式。使用标准可以包括如产品质量、产品特性、交货时间和应用工程支持等因素。
- 信号标准。产生于价值信号的购买标准，或者买方推测或判断供应商的实际价值所使用的方法。信号标准可以包括如广告、设备的吸引力和信誉等因素。

使用标准是衡量什么创造买方价值的具体尺度。信号标准是衡量买方怎样认识显现出的价值尺度。使用标准更趋向于供应商产品、发货后勤和服务活动，而信号标准常常来自市场营销活动。不过企业的每一个职能部门（和大多数价值活动）都能够影响这两种标准。

企业可控的溢价将取决于满足使用和信号两个标准方面的特性。一个常见的错误是只强调使用标准而不满足信号标准，将损害买方对企业的价值观。只强调信号标准而不符合使用标准通常也不会成功，因为买方最终必然会认识到他们主要的需要未被满足。

由于一个企业的各种活动都同时有助于满足使用标准和价值信号，这使使用标准与信号标准之间的区分常常变得复杂起来。例如，一支训练有素的推销队伍可能既能标示价值又是关于降低买方成本应用知识的有价值的来源。同样，商标的声誉对买方来说可能有价值，因为如果一个供应商不尽职责，买方可以免遭各种责难。（“你怎能因为选择国际商用机器企业的产品而责备我呢?”）。然而，尽管存在上述情形，把使用标准和信号标准与企业为这二者所做的贡献分开是很重要的，因为只有使用标准代表了

买方价值的真正来源。买方不会购买价值信号。企业必须懂得怎样很好地满足使用标准以及满足为了确定合适的溢价而创造的价值。满足信号标准的价值是用不同的标准衡量的。信号标准的价值是在满足使用标准时，它对买方所认同价值的贡献有多大。

使用标准

如前所述，使用标准产生于企业价值链和买方价值链之间的联系。由于有无数种联系，就经常出现了许多超越产品特征的使用标准。使用标准可能包括实物产品（如柏波博士的饮料风味与可口可乐和百事可乐都不一样）或者一个企业发货和对产品起辅助作用的系统，即使有形产品并不具有歧异性。一种产品与其它活动之间的差异可能只是个程度问题，但这种差异是很重要的，因为其它价值活动比起有形产品来有更多可以作为衡量使用标准的尺度。除与产品有关的价值活动外，其它价值活动能够代表重要的区别来源，因为许多企业试图率先占有实物产品。使用标准也可以包括企业产品（或其它价值活动）所达到的规格和符合规格的一致性。一致性可能比规格更重要，虽然人们常常忘记一致性也是经营歧异性的一种因素。

使用标准还包括像式样、声望、可见的地位以及商标的内涵（如设计师牛仔裤）等无形的标准，在消费品方面尤其如此。无形的使用标准常常产生于并非狭意上的经济购买动机。斯莫诺夫·伏特加公司获得产品溢价的能力，主要来自于喝酒多的社会圈子。买方希望让别人了解他们饮用上等伏特加酒或以伏特加酒待客。当无形的使用标准经常与消费者联系在一起时，他们就和其它买方一样重要了。例如，拥有高尔夫斯特利姆商用飞机的经理，在同辈人中会被认为是很有声望的人。无形使用标准在工业、商业及公共事业产品中最为重要，因为真正的买方是在购买行为中具有相当自主权的个人。

最后,使用标准也包含着销售渠道的特点或下游价值。既然销售渠道能够对标歧立异有所贡献,因此使用标准必须反映这些,如销售渠道提供的服务和信贷。除此之外,销售渠道有自己的使用标准以衡量企业与他们打交道的价值来源。例如,销售渠道常常需要信誉、对询问的回应或者技术支持,而对于结果买方可能毫不在意。

由于企业满足使用标准的行为也要受到买方实际使用产品方式的影响,因此企业应负的部分责任是保证其产品达到产品能力。产品能力的实现又受到产品设计、包装和人员培训的制约。例如设计出来的水流控制阀不能被过分扭曲。提高按意愿使用产品的机会的因素经常在其范围内变成使用标准。它们可能成为经营歧异性的潜在基础,因为企业总是假设它们的产品是按其设计意图使用的。

信号标准

信号标准反映的是影响买方对企业满足其使用标准看法的价值信号。企业从事的各种活动和其它因素都可以是信号标准。信号标准可以帮助考虑选择一位特别的供应商,或者在买方的最后采购决策中起重要作用。典型的信号标准包括:

- 信誉或形象;
- 累积的广告;
- 产品重量和外观;
- 包装和标签;
- 外观及设备尺寸;
- 从业时间;
- 安装基础;
- 顾客清单;

- 市场份额；
- 价格（当价格意味着质量时）；
- 母企业状态（规模、财务稳定性等）；
- 对买方企业高层管理的可见性。

信号标准常常是很微妙的。例如，尽管喷漆工作与医用仪器的性能关系不大或毫不相干，但它可能对买方对仪器质量的看法有重要影响。与此类似，阿姆·海默公司的商标进入洗涤剂领域被认为有歧异性，部分原因是公司的一盒洗涤剂比竞争对手的要重，即便它们洗涤剂的数量相同。

当买方在衡量一个企业的绩效存在困难时，信号标准就是最重要的标准。他们不经常采购产品，或者这种产品是按买方的专门规格生产的，这样，企业与其它买方的历史就不足以成为完全证明其将来的标志。例如，在专业服务中，信息标准是极为重要的。服务是典型的消费型的，而且只有在买方购买它以后，服务才真正开始。因此，成功的专业服务企业非常注意象办公室装饰和雇员的仪表等。另一个信号标准重要的行业是钢琴业，在该行业，许多买方不会选择或准确判断产品的质量。斯坦韦企业（Steinway）（与众不同的生产商）便把钢琴家音乐会使用它的钢琴作为一种有力的信号标准。斯坦韦企业通过让艺术家以名义付费的方式在音乐会上使用这些钢琴以维持全美大钢琴的"钢琴库"的地位[9]。结果斯坦韦企业与艺术家建立了极好的关系，以致大多数音乐会都使用斯坦韦企业的钢琴。

信号标准同时也产生于企业对加强买方看法的需要，即使买方已购买了企业的产品。买方总是需要不断地得到保证，他们所选择的这家企业及其产品是一个正确决策。买方可能需要有人帮助他们认识和评价他们所选购的产品满足他们要求的程度。这是因为买方即使在购买以后，也不能识别某种产品满足他们标准的

程度，但他们却可能没有足够的数据或不能对产品性能给以足够重视。描述企业对其买方贡献的经常交流常对经营歧异性产生重要影响[⑬]。有些信号标准与专门的使用标准相关，而供应商向买方提供的价值是具有普遍性的信号。例如广告可能只强调产品特性，而企业的名声却可以向买方暗示他们的标准将得到满足。描绘出价值信号与所示意的特别使用标准之间的关系十分重要。这有助于识别额外的价值信号，并帮助企业理解这些特性恰恰是企业的信号所应传达的。例如，如果一个企业认为他的顾客清单是服务可靠性的信号，那么企业便可以用表格的形式加以强调。

识别购买标准

明确购买标准，首先应该明确购买企业产品的决策人以及其它对决策有影响的人。销售渠道是必须加以分析的中间买方。使用标准应首先得到明确，因为使用标准可以衡量价值的来源，并且也可以经常决定信号标准。买方所需的内部知识构成使用价值的初始来源，而变通的才智可能会为使用标准的内观增色。仅仅一种内部分析是不充分的。未经分析的买方购买标准绝不会被接受，除非标准包括与买方的某些直接接触。然而，即使亲自与买方面谈，也还不够，因为买方总不能完全理解企业用来影响他们成本和行为的方法，何况他们也未必讲真话。无论怎样努力去理解买方的购买标准，企业都应该首先明确买方价值链并且要把企业价值链及其买方价值链之间现有和潜在的联系进行系统的分析。这类分析不仅要揭示未被认识的使用标准，而且要表明怎样评价已知使用标准的相应权重。

为了使使用标准有助于发展经营歧异性的战略，必须恰如其分地明确使用标准。很多企业使用含糊语词形容买方的使用标准，如“高质量”或“交货”。在这种一般化的水平上，企业无法计算满足买方使用标准的价值，也不能搞清楚企业怎样改进其行为以

增加买方价值。质量可以理解为较高的规格或更好的一致性。如麦克唐纳(McDonald)的汉堡包和炸土豆条长时间和跨地区的质量一致性与食品的口味、体积的大小同等重要。企业要改进这两方面,就要采取迥然不同的行动。服务也可能意味着很多内容,包括支持各种要求、修理能力、对服务要求的反馈时间以及交货时间。

如果可能,应当把满足每种使用标准的良好努力定量化。如食物调味品的质量应当用添加材料的极小量或脂肪含量的百分比来计量[11]。定量不仅强迫人们仔细思考以准确确定买方价值,面且便于测量和根据买方标准追踪企业的工作状况——这样也有利于改进自己的工作。定量法也可以使企业在满足重要标准方面相对竞争对手的位置。企业还可以因此研究构成竞争对手业绩基础的实际做法。

企业可以通过估计使用标准怎样影响买方成本及效益来计算满足每一个使用标准的价值。这样的计算不可避免要涉及判断,但它是选择持久的标歧立异战略的一种不可或缺的工具[12]。明确满足每一个使用标准中的买方价值有助于按事情的重要性将这些标准排队。对于有些使用标准,企业必须只达到一个临界值才能使买方满意,而对其它与之相对更多的效益常常更好。例如,如果电视机显像前的预热时间不到两秒钟,那么把这种时间减至 1 秒钟,就对买方没有多少额外的利益。然而,几乎所有使用标准都将达到一个收益递减点,过了这一点,再要改进工作,就没有什么价值反而实际降低买方价值。满足使用标准还可能涉及到与其它方面的权衡取舍问题。从达到每一个使用标准的角度计算买方价值将阐明相关的临界值、权衡比较以及随额外改进而增加的买方价值。如果企业理解这些道理,它就能对经营歧异性的价值和成本之间的平衡关系做出自己的评价。按满足这些标准的买方价值对使用标准评级的做法常常与传统的观念相悖。

通过了解买方判断企业满足使用标准的潜在能力及其怎样确切满足这些标准的过程，便可以识别信号标准。检验每一个使用标准以确定可能信号是一个好的着手点。例如，如果一个关键使用标准是交货的可靠性，过去的交货记录、顾客的鉴定就可能是价值的信号。其它两个步骤也可以提供价值信号的洞察力。通过仔细分析买方购买的过程(包括信息来源的咨询、所开展的试验或检验程序和决策的步骤)，价值信号就会显现出来。这类分析会取得关于买方想了解和注意什么的指示(包括销售渠道)。明确信号标准的一种相应方法，是指明企业与买方之间在购买发生前后的有效接触点(包括销售渠道、展览会、会计部门和其它)。每一个接触点代表影响买方对企业看法的机会，也就是一种可能的信号标准。为了指导标歧立异战略，象使用标准、信号标准的定义应尽可能精确和具有可操作性。例如，在一家银行里，设备外观可以通过它的秩序、永久性和安全性发出价值信号。对于一个服装设计师来说，服装店外观的其它因素可能更合适。信号标准的重要性各不相同，为了决定花费在上面的费用水平，企业必须按标准对买方看法的影响大小将它们排队。计算信号标准对实现价格的贡献常常是困难的，但是采用集中一组买方或与买方面谈的方法可能有用。与使用标准相似，满足信号标准也会达到收益递减点。例如，豪华的办公室可能以其挥霍或非专业化的外观而使买方醒悟。

明确买方购买标准的过程应最后成为对购买标准的评级和分类，如图 4－4。图中标明一种巧克力点心的购买标准。价格应包括在与买方的排队评级的清单上。应当将来自于最终买方和销售渠道的使用和信号标准分开，以突出涉及到的不同实体并澄清满足每种标准所需采取的行动。对最终买方和销售渠道来说，将使用标准分为降低买方成本和提高买方效益的因素是有益的。有时候，满足使用标准既可以降低买方成本又提高买方效益，通常一种或其它价值创造模式占主导地位。在巧克力点心的例子里，口味

	使用标准	信号标准
最终用户	口味 营养价值 结构 外观 价格 可购的程度 包装大小	广告 货架位置 店内展示 可购的程度
销售渠道	订货速度 渠道利润 服务可靠性 促销支持	销售电话频率

图4—4 一种巧克力点心的买方购买标准评级

价值来源 \ 价值的可计量性	易于计量	难以计量
降低买方成本		
提高买方效益		

图4—5 使用标准与买方价值的关系影响买方购买标准的活动

与顾客效益有关但是可购性则是买方购物费用的主要衡量尺度。使用标准可以进一步划分为容易测量和买方难以看到或计量的类别(见图 4－5)。

有多种原因可以说明认识图 4－4 中所反映的使用标准中的区别是很重要的。降低买方成本的经营歧异性,对支付溢价的买方来说,比提高买方效益的经营歧异性提供了一种更能令人信服的辩护。买方的财务压力(例如在低谷期)常意味着买方只愿意为能充分证明自己降低了买方成本的企业支付溢价。与买方价值的关系容易计量的经营歧异性,常常比用难以觉察或计量的方式创造价值的歧异性更多地转化为溢价。难以计量的经营歧异性只在买方感觉到利益攸关(如高层次顾问或买方正在寻求地位感的满足)时转化为溢价。要解释图 4－5 右边的经营歧异性是很昂贵的,它要求向信号标准进行高额投资。增加买方的理解对曾被以名义价值接受但难于计量的经营歧异性形式是一种威胁。

每个产业的个人买方可能有不同的使用标准和信号标准,或者以不同的方式将这些标准进行评级(排队)。根据购买标准的相似性把买方按组分类是将买方细分的一个基础,我将在第七章里谈到这一点。

标歧立异战略

歧异性来自创造买方价值的独特性,它可以通过满足使用标准或信号标准加以实现。尽管经营歧异性最持久的形式来自于这二者。持久的经营歧异性仍需要企业从事一系列对购买标准发生影响的独特性价值活动。满足某些购买标准只需要企业成功地从事一种价值活动－－例如精明的广告。其它购买标准则受企业其它活动的影响。例如,交货期受生产作业、发货后勤以及订单处理等因素的影响。

影响买方购买标准的活动

		内部后勤	生产经营	外部后勤	市场营销与销售	服务	采购	技术开发	人力资源管理	企业基础设施
使用标准	规格相符		×	×		×	×	×	×	
	发货时间	×	×	×	×		×			
	产品特点		×					×	×	
信号标准	销售队伍质量				×					
	销售支持				×			×		
	设施的吸引力		×							×

图4—6 价值活动与买方购买标准的关系

很多价值活动对满足某种使用标准和信号标准起着重要作用。图 4-6 表明购买标准怎样按照价值活动进行排列，以帮助企业确定对经营歧异性有意义的各种活动。前面强调过的企业与买方价值链之间的联系奠定如图 4-6 中列示的分析的基础。

企业经营歧异性的总体水平是为满足买方的所有购买标准而创造的累积价值。企业价值链中经营歧异性的来源常常是多重的，正如斯托福公司在冷冻菜方面成功地实施标歧立异战略所表明的那样(图 4-7)。斯托福公司在使用标准和信号标准中都能做到与众不同。斯托福公司舍得在菜单改进上花钱，这使企业获得了最高比例的独特菜肴和高级的调味技术。同时，它在配料选择和准备方面也非常认真仔细，使其产品的外表与其内在质量一致而富有吸引力。食谱上的正餐及其配料更是精雕细琢。作为价值信号的斯托福食品的包装又加强了它的质量形象。斯托福改变传统的做法而在某类产品上大做广告。同时，它还创造性地宣传企业的冷冻菜是为忙人准备的精美食品，而不是为家庭使用的快速填饱肚子的饭菜。最后，斯托福还在直接推销和食品经纪人方面支付大量金钱以获得具有吸引力的零售货架展销、快速补充库存、迅速更换损坏商品。价值链中的这些独特性的多种来源结合起来，便使它取得了远远胜过其竞争对手的溢价。经营歧异性还使企业取得了巨大的市场份额。

如果买方认同的价值超过标歧立异的成本，经营歧异性就可以产生显著效益。斯托福公司得到的溢价超过了它有意识在广告、包装、配料、经纪人以及研究方面附加的成本，而且估计表明，这些做法比其竞争对手可获取更大的盈利。歧异战略的目的是在创造的买方价值(并由此导致溢价)与企业价值链中独特性的成本之间创造最大差额。经营歧异性的成本因不同的价值活动而异，企业应当选择那些与其成本相比对买方价值的贡献最大的活动。这可能意味着企业应追求具有独特性的低成本资源和具有高买方

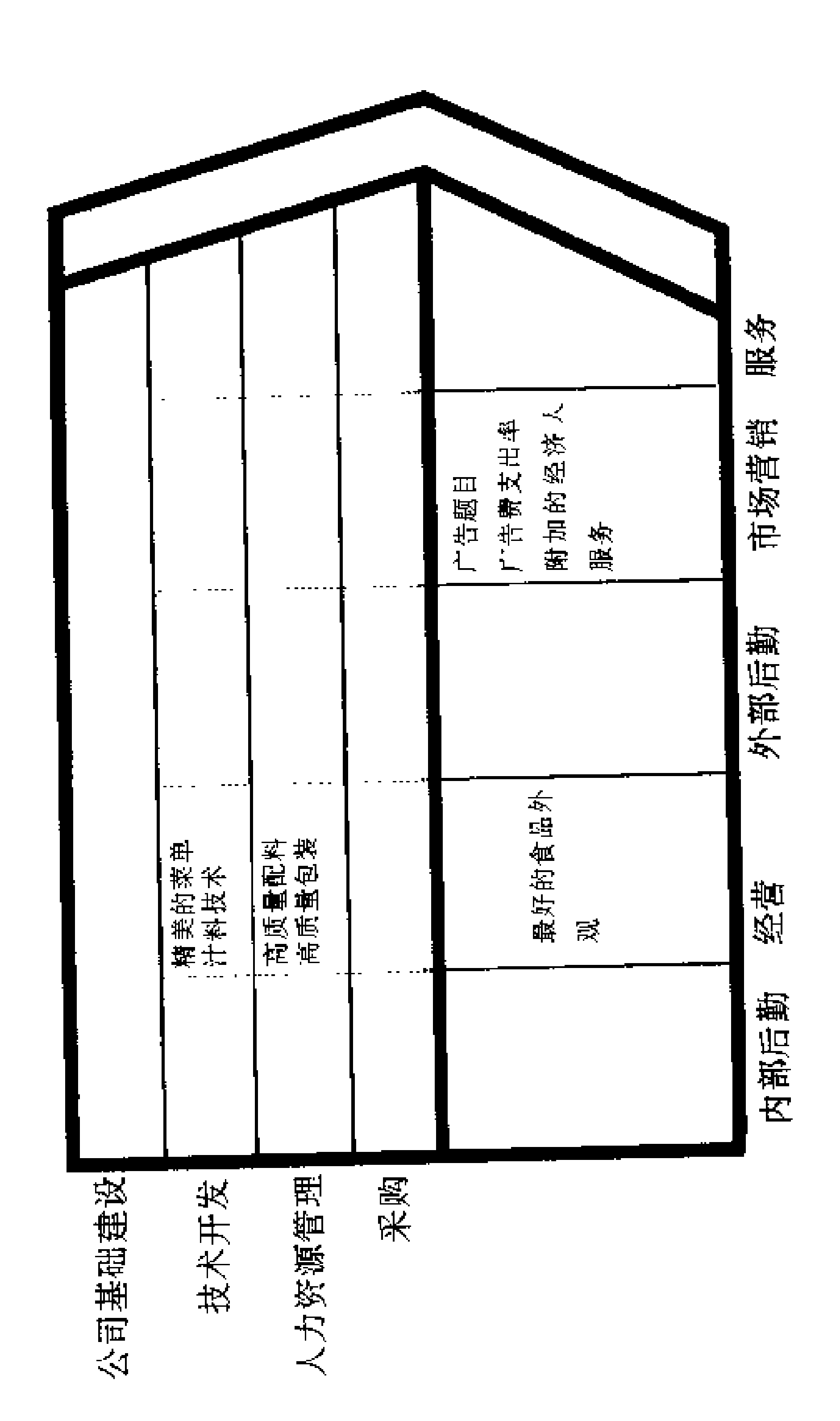


图 4－7　斯托公司冻菜中别具一格的来源

价值的高成本资源。以各种途径形成经营歧异性的成本决定相对于成本驱动因素的企业位置，它将影响企业实现经营歧异性的途径及其业绩。斯托福公司的高市场占有率降低了相对其经营绩效的广告、产品开发以及采购的成本。

标歧立异战略的最后组成部分是它的持久性。除非经营歧异性的来源始终对其买方具有价值而且不易被竞争对手模仿，否则它就不可能长期产生溢价。因此，企业必须找到受到各种壁垒防护而不为竞争对手模仿的持久的独特性来源。

歧异之路

企业可以通过两条基本途径增进经营歧异性。它可以通过正在开展的价值活动使企业更具独特性，或者用某些方法重构企业价值链而增进独特性。在其价值活动中增进独特性要求企业能够控制前面讲过的各种独特性驱动因素。在这两种情况中，经营歧异者必须同时控制实现经营歧异性的成本，以便将经营歧异性转化为显著的效益。以下是几种显示成功的经营歧异性者特征的途径。

增加独特性来源

在价值链中增加经营歧异性的来源。一个企业常常可以在附加的价值活动中开发独特性的来源，从而提高其歧异性总体水平。斯托福公司就是成功的经营歧异性怎样常常产生于许多价值活动中累积独特性的一个很好的例子。其它例子包括履带拖拉机企业(Catepillar Tractors)，它将产品的耐用性、零部件齐备和零售网的独特性结合起来；海内肯啤酒企业(Heineken Beer)将原料质量、味道始终很好、快速运输保鲜、高强度广告和广泛地分销结合起来而具有与进口啤酒相区别的歧异性。每一个价值活动都应得到仔细查看以便找到加强买方价值的各种新方法。例如，一些半导体制

造商正在向承担其集成电路块最后阶段设计的买方提供计算机辅助设计设施。

使产品的实际使用与使用意向一致。由于买方实际使用产品的方法决定产品的效益，如果企业不能把实物产品使用和使用意向按下列原则统一起来，经营歧异性反而会成为包袱：

- 在了解买方怎样实际使用产品方面投资；
- 修改产品，使买方易于正确使用；
- 设计实用手册以及其它种类的使用说明书，而不是把这个问题留到事后；
- 向买方提供培训和教育以提高实际使用效益，培训可直接进行也可通过销售渠道完成。

用价值信号加强使用标准的歧异性。如果一个企业不对信号标准给予足够重视，就不可能获得经营歧异性带来的成果。用来影响信号标准的活动必须与企业经营歧异性的使用标准的意向基础相一致。例如，保尔公司(Paul Corporation)通过广告方式和买方参观来加强其产品效益方面的歧异性，从而显示其在液体过滤业中具有广泛的研究设施。由于买方可能看不出产品的间接或隐含成本，信号就可能象显示企业提供的价值那样而有必要显示竞争者提供价值的不足。除此之外，经营歧异者必须能够在产品售出后消除买方的疑虑，使买方认识到他们的选择是正确的。信号只是在帮助买方了解企业的价值这一点上是必要的并且仅此而已。用与产品相联的信息促进使用标准和信号标准。信息与信息系统正在成为标歧立异战略中日益重要的工具。

将产品与信息紧密联系在一起通常能增强经营歧异性。如上所述，有关产品怎样工作，怎样使用，以及怎样维护的有效说明可以把产品的使用意向与实际使用统一起来。在产品使用时，赋予

产品产生信息的能力(汽车里程油耗的连续显示器)能够在改进产品使用性能的同时,提高产品本身的价值。把产品与信息系统相结合,还可以其它方式提高买方价值。美国格瑞庭公司向零售商提供库存自动管理系统以帮助买方维持库存量,不仅增加了问候卡的销售量,而且还使自己的库存最小化。最后,把信息与产品是怎样制造的、其独特性如何、或者与替代品相比较如何联系在一起,常常是显示其产品价值的一种有效方式。例如,帕特加斯精制雪茄盒里放进一幅小广告,说明企业所有者的家族史以及企业是怎样把帕特加斯的牌号从古巴带到美国的。

变歧异成本为优势

发掘经营歧异性所有廉价的来源。很多活动无需增加多少额外费用就可以使其更具独特性。一个好的办法就是利用联系来增进经营歧异性。企业可能有能力仅以更好的内部协调或与供应商或销售渠道的协调而使自己与众不同。同样,改变产品特征的组合比增加产品特点要节省费用。其它加强经营歧异性的高优先目标是那些在其过程中同时也可以减少成本的活动,例如降低次品率也可以减少服务费用。

控制成本驱动因素(特别是信号成本)将经营歧异性的成本最小化。企业可以通过对成本驱动因素的认识使经营歧异性的成本最小化。企业应用第三章阐述的原则,通过密切注意控制活动的成本驱动因素(这些活动是经营歧异性的基础),尽可能有效地把自己与其它企业区别出来。例如,通用汽车公司试图通过在几个汽车工厂里安装弹性制造系统来降低各种产品的费用。因为信号本身并不能创造价值,所以,找到有效地发出信号的方法格外重要。从以往的投资或声誉(例如,工作单元到位、累积的广告)中得到信号比最新发出的信号要节省费用。

企业如果具有持久的经营歧异性成本优势,就应重视经营歧

异性的形式。以不同方法形成经营歧异性的成本将因竞争对手不同而不同。企业应用具有成本优势的方法形成经营歧异性。例如,大股份企业应在象广告、研究与开发等对规模敏感的活动形成经营歧异性的过程中具有成本优势;多角化企业应在利用姐妹经营单位之间的关系减少歧异成本方面拥有优势。

在不影响买方价值的活动中减少成本。除了在经营歧异性中寻求成本优势以外,企业还必须重视降低与选择标歧立异战略无关的活动的成本。

改变规则以创造独特性

使决策者转向使企业独特性更有价值。决策者过去的身份部分程度确定了什么对买方更有价值,同时也确定了那种价值的适当信号。企业如果可以用提高决策者(他们更重视企业特殊形式的独特性)作用的方式改变购买程序,企业就可能会增强其独特性或独特性的可见价值。例如,一个工程师可能比一位采购代理人更能认识和理解一个具有复杂特性产品的独特性和价值。转移决策者主要需要以下列方式修改企业的价值链:

- 部署新的推销人员;
- 让技术人员参与推销活动;
- 改变广告媒介及其内容;
- 改变推销材料;
- 就需要不同决策者的新的决策基础对买方进行宣传。

揭示未被认识的购买标准。寻找为实现经营歧异性提供重要机会但还未被买方和竞争者认识的重要购买标准,可以使一个企业先占据一种新的经营歧异性的基础并在企业的形象和声望方面获得持久的利益。未被认识的购买标准常常是使用标准,尤其是

那些建立在企业和产品对买方价值链的间接影响之上的使用标准。很多宏伟的标歧立异战略不是对买方需求的消极反映，而是建立在经营歧异性的基础之上。例如，斯托福公司在冷冻菜领域里发现了全新的标歧立异方法，正如普罗科特和冈普公司首先向消费者全年而不是按季做皮肤粉蜜广告一样。结果发现皮肤粉蜜是在先前的战略不认识其价值的情况下使用的那样。

优先对买方和销售渠道环境的改变做出反应。正在改变购买标准的买方和销售渠道为经营歧异性的战略提供了另一个重要机会。变化为经营歧异性的战略提供了新基础并且使日常从已有的供应商那里购买产品的买方对产品有了新看法。例如，消费者健康意识的增强已使无咖啡因的软饮料迅速进入市场。在消费者行业中竞争的加剧也可以促进买方对应用工程支持的需求，或者提高降低买方成本的价值。例如，在油田设备中，买方财务压力的增加便对供应商有利，他们可以向买方表明他们降低了买方的费用。同样，买方对微型计算机十分了解会降低对买方服务的能力但也可能在交货时间、使用成本和其它微妙地增强经营歧异性的可能性。降低买方费用的经营歧异性在买方行业困难时期或买方更加精明的时候效果较好。同样，对买方来说，可以计量的效益的改进比不可计量的效益优势能获得更长久的溢价。

以全新方式重构独特价值链

发现全新的价值链能增加标歧立异的可能。例如，联邦快递公司(Federal Express)通过完全重新构造传统小件包裹发送的价值链，使公司具有经营歧异性。企业除购买自己的卡车和运输机，并且还倡导中心观念，与竞争对手相比，企业的时间性和可靠性提高了，而它的竞争对手还在依靠班次航线和(或)连接分销点和分类中心的远距离卡车运输。海内斯莱格斯长袜企业(Hane's L'eggs)改革了包装，不仅在柜台陈列时十分显眼，而且直接销给和

送至超级市场，成为另一个如何使新价值链成为标歧立异战略的关键的例子。重构价值链可以创造形成显著歧异性的机会。

设想新价值链是一个创造过程。倒着从买方价值链考虑，企业应该探索不同的方法与买方价值连接或重新确定企业的价值活动，以更好地满足购买标准。重构价值链一般需要涉及以下领域：

- 一种新的分销渠道和销售方法；
- 向前结合以替代买方功能或消除渠道；
- 向后结合以控制产品质量的决定因素；
- 采用全新程序的技术。

歧异持久性

标歧立异的持久性决定于两个方面，一是经营歧异性的买方连续可见价值，二是竞争对手不模仿。但买方的需要和认识将改变的危险总是存在，因此就会抵销特殊形式的经营歧异性的价值。竞争对手也可能要模仿企业的战略或越过企业所选择的标歧立异战略的基础。

相对于竞争对手的企业经营歧异性的持久性决定于它的来源。如果要做到持久，必须将歧异性建立在具有进入壁垒以阻碍竞争对手模仿的各种来源之上。如前面所讨论的，独特性的驱动因素的持久性是各不相同的，而经营歧异性的成本也可能随竞争者不同而不同并影响持久性。在以下条件下，经营歧异性就可以维持长久：

企业独特性来源具有壁垒。专有的学习、联系、内部关系，以及先行者的优势比前面讨论过的某一个活动简单的独特性政策选择更具有持久驱动因素。发出活动信号如广告也可以因其壁垒而维持持久性。然而，如果经营歧异性的形成过分地依靠信号，那么在加深买方的深刻认识方面易受打击。

企业在经营歧异性方面具有成本优势。一个企业有达到经营歧异性的持久的成本优势，它的持久性要强得多。

标歧立异具有多重来源。全面模仿歧异战略的困难，部分决定于企业独特性的来源有多少。标歧立异战略如果来源多，而不只靠单一因素如产品设计，就常会有最强的持久性。单一的经营歧异性基础给竞争者提供了一个很强的打击焦点。在很多价值活动中，由协调各种活动形成的经营歧异性，通常更有持久性，因为它要求竞争对手的模仿必须做全面的变革。

企业在形成经营歧异性过程中，创造了转换成本。当买方改换供应商时，转换成本就是买方蒙受的固定成本，这可以使企业产品即使与竞争对手等同时，仍可获得持久的溢价[13]。如果经营歧异性同时创造转移成本，经营歧异性的持久性就增加。转移成本象经营歧异性本身一样，是从买方使用产品的方法中产生出来的。使企业具有独特性的活动经常提高转移成本，因为买方总是改变他们的活动以适于探索企业的独特性。

前面提及的斯托福例子已提供了企业关于怎样得到歧异性来源的持久性的证明（见图 4－7）。斯托福(Stuffer)经营歧异性的来源，最持久的可能就是它的菜单和调味技术、产品的定位、商标的形象、与主要食品经纪人的关系以及在广告方面的成本优势。因为斯托福的市场份额很大，对竞争对手来说，如果所有这些因素可以复制的话，他们会复制的代价可能十分巨大。结果，斯托福的经营歧异性保持了很长时间。相反，海内斯(Hanes's)连裤袜的包装和直接发送给杂货店的做法没有得到所有权学习、大规模优势以及模仿壁垒等方法的保护，因此海内斯经营歧异性被竞争对手广泛模仿，结果不能从这种战略中获得很大溢价。

歧异战略中的失误

这一章中就经营歧异性易犯的错误提出几点意见，这些错误影响企业制定经营歧异性的战略。这些错误主要是由于企业对经营歧异性的基础与成本的认识不全面造成的。

无价值独特性

一个企业在某些方面具有独特性并不意味着独特的东西就是经营歧异性的。一般的独特性如果不能降低买方成本或提高买方所认同的价值，这种独特性就不可能形成经营歧异性。大部分有说服力的经营歧异性通常来自于买方看到的和可以衡量的价值来源，或来自于不能衡量但得到广泛了解的价值来源。关于独特性价值的一个很好的检验方法就是看一个企业是否能够在向了解其产品的买方推销时，控制和维持溢价。

过分歧异

如果一个企业不懂得作用于买方价值和可见价值的机制，那么企业可能会搞出太过分的经营歧异性来。例如，产品质量或服务水平超出买方需要，那么这个企业相对产品质量适当、价格便宜的竞争对手的竞争地位就很脆弱。不必要的经营歧异性产生的原因是企业分析收益临界点失误或对买方购买标准的收益减少，也就是缺乏对企业活动如何与买方价值链相关的认识。

溢价太高

从经营歧异性中获得的溢价是经营歧异性的价值和持久性的函数。如果溢价太高，买方将摈弃已形成经营歧异性的竞争者。如果企业不能以一种更为合理的价格方式与买方共同分享一些价

值，这样可能会使买方进行后向结合。适当的溢价不仅取决于企业经营歧异性程度，而且取决于企业总体相对成本位置。如果一个企业不能把其成本保持在与竞争对手大体相近的水平，即使企业能够维持经营歧异性，溢价的成本可能会增加而难以维系。

忽视信号价值需要

企业将标歧立异战略置于使用标准基础之上(这些使用标准被认为是歧异性的“真正”基础)，有时会忽视信号价值的需要。然而，价值信号的存在是由于买方不愿意或不能够完全辨别供应商之间的差异。忽视信号标准会使企业在一个提供劣等价值但正确理解买方购买过程的竞争对手面前，处于不设防、易受攻击的地位。

不了解经营歧异性成本

除非经营歧异性可见的买方价值超过成本，否则经营歧异性不能带来显著的效益。企业经常不将它们创造经营歧异性的活动成本分离出来，而是假定歧异性具有经济意义。因此，企业要么在经营歧异性方面承担大于溢价的成本，要么就不能通过对成本驱动因素的认识而开发出削减歧异成本的方法。

只重视产品而忽视整个价值链

有些企业只从实物产品的角度看待标歧立异，而没有能从价值链的其它部分发掘形成经营歧异性的机会。正如前面所讨论过的，整个价值链总是为经营歧异性提供无数的和持久的基础，尽管产品是商品。

不能正确认识买方细分市场

买方的购买标准以及它们的排序通常因买方而异，却形成了买方的细分市场。如果一个企业意识不到这些市场的存在，它的战略就无法很好地满足任何一个买方，这样就不堪目标集聚战略的攻击。买方市场的存在，并不是意味着企业必须选择集聚战略，即便如此，企业必须以广泛的有价值的买方购买标准为基础。产业市场细分提出的战略问题将在七章做深入讨论。

标歧立异步骤

这一章的概念可以总结为确定歧异性基础和制定标歧立异战略的几个必要分析步骤。

1. 确定谁是真正的买方。经营歧异性分析的第一步是确定真正的买方。企业、公共事业单位和家庭不是真正的买方，在购买团体中将解释使用标准和确定信号标准的一个或更多的个人也不是真正的买方。除了最终用户，销售渠道也可以是买方。

2. 确定买方价值链及企业对其影响。企业对买方价值链直接和间接的影响将决定企业通过降价或提高买方效益为买方创造的价值。企业应该清晰地认识到影响或可能影响买方价值链的所有方式，以及买方价值链中的可能变化会对平衡产生影响。销售渠道可能影响价值链并通过与企业价值链的联系起作用。

3. 确定买方购买标准的顺序。买方价值链的分析确立了决定买方购买标准的基础。购买标准有两种形式，使用标准和信号标准。符合使用标准的独特性可以创造买方价值，而符合信号标准的独特性可以实现价值。有时对买方价值的分析表明买方的购买标准目前还尚未被认识。购买标准必须按照其可操作性和它们与买方价值可计量和评价的联系来加以确定。分析家绝不能在找

寻具体价值和节约成本方面退缩，即使对家庭买方也一样。购买标准的确定来自于对买方价值链的分析和对与买方面谈以及家庭内部的分析。程序是反复进行的，而且买方购买标准的清单随着分析不断进行而不断得到重新定义。

4. 评价企业价值链中现存和潜在的独特性来源。经营歧异性可从企业整个价值链的独特性中形成。企业必须确定哪种价值活动影响购买标准（见图 4－6）。企业还必须明确相对竞争对手现有的独特性来源以及潜在独特性的新来源。企业也要明确独特性的驱动因素，因为它决定了持久性的问题。

由于经营歧异性天生就是相对的，因此企业价值链必须与竞争者的相比。对竞争对手进行认真的分析也无助于搞清楚价值活动怎样作用于买方和看到创造新价值链的可能性。另外，另一个对从事价值活动尚未揭示的新办法的分析技术是研究相似性——即生产相似产品或把产品以不同方式出售给相同买方的产业之间的相似性。

5. 识别经营歧异性的现有和潜在资源的成本。经营歧异性的费用取决导致经营歧异性活动的成本驱动因素。企业有意在某些可以产生独特性的活动上耗资甚至导致有些歧异形式的成本并不高昂，而从长远看，企业如果努力达到这种经营歧异性的形式，成本可能会降低。然后，正常情况下，企业要形成独特性，必须有意地进行更多的投资。相对于成本驱动因素的企业地位可能会使有些经营歧异性形式比竞争对手成本更高。

6. 选择相对经营歧异性的成本，为买方创造最有用的独具特色的价值活动结构。对企业和买方的价值链之间关系的细致了解，可以使企业选择产生买方价值和经营歧异性成本在最大差额的活动结构。大多数成功的标歧立异战略是通过价值链累积了经营歧异性的多种形式，并且同时强调了使用和信号标准。

7. 检验已选择的标歧立异战略的持久性。经营歧异性必须

能够抵制侵蚀和模仿，否则就不会产生显著的效益。持久性在于选择买方价值的稳定来源，而且以设置壁垒防止别人沿袭的方式建立歧异性或者企业在建立经营歧异性时具有持久的成本优势。

8. 在不影响已选好的经营歧异性形式的活动中降低成本。一个成功的经营歧异性的企业一定要积极削减对买方价值无足轻重的活动的成本。这样做不仅能提高利润率，而且可以避免因为溢价过高而造成受到来自成本导向的竞争对手攻击时的脆弱性。

第五章

技术和竞争优势

技术变革是竞争的主要驱动力之一，在产业结构变化以及新兴产业创造方面发挥着重大作用。它还发挥着巨型均衡器的作用：侵蚀那些其领地防御坚固的企业的竞争优势，同时将其它企业推向竞争前沿。当今的大企业，许多是从他们能加以利用的技术变革中脱颖而出的。在所有能够改变竞争规则的因素中，技术变革属于最显著的一种因素。

然而，尽管技术变革如此重要，它与竞争之间的关系往往得不到正确的认识。人们倾向于为技术而技术——认为企业能够领先开拓的任何技术改进都是好的。在“高技术”产业中竞争被普遍视为是通向盈利的途径，而其它一些所谓的“低技术”产业则被轻蔑视之。近来国外竞争的成功(这种成功相当部分基于技术革新)鼓励众多公司在技术上进行更多的投资，在某些时候甚至达到了不加鉴别的地步。

技术变革就其本身而言并不重要，但是，如果技术变革影响了竞争优势和产业结构，它就举足轻重了。当然，并非所有的技术变革都具有战略上的益处；它可能会恶化企业的竞争地位和产业吸引力。高技术并不保证赢利。事实上，由于产业结构不适应，许多高技术产业远不如“低技术”产业赚钱。

尽管如此，技术贯穿于企业的价值链中，并且扩展到非直接与产品相关的技术。实际上，如果从这种广义的角度来看，根本就不

存在所谓低技术产业这类说法。把任何产业视作技术已成熟的产业，往往会导致战略性的灾难。而且许多获得竞争优势的重要创新，是不涉及科学上突破的平凡举措。创新对低技术和高技术公司都有着重要的战略含义。

本章将讨论技术变革与竞争优势以及产业结构之间的一些重要联系。讨论的重点不在于具体的技术或怎样管理研究和开发活动，而在于怎样认识和利用技术变革对竞争的重要意义。我在本章提出一种相当广义的技术观，这是因为在企业价值链中包含的所有技术，都对竞争有着潜在的影响。

本章从描述技术和竞争的联系着手。考察技术与竞争优势之间的相互关系，这种关系来自于技术在价值链中所发挥的作用，以及由此导致的企业通过自身价值活动来获得低成本和(或)歧异性的能力。接下来说明技术怎样影响产业结构。确立此框架后，本章考察各种选择技术战略的方法。技术战略必须包括以下选择：在哪些重要技术上投资，是否在这些重要技术上寻求领导地位，以及何时和怎样颁发技术许可证。随后在本章中讨论企业怎样在产业演变中预测技术变化的路径，这对技术战略的选择至关重要。最后，总结一下制订技术战略的步聚。

技术和竞争

任何企业都涉及到大量技术。企业所做的每一件事都涉及到某种技术，尽管实际上可能表现为某种或多种技术支配着产品或产品生产过程。技术对竞争的重要性，并不取决于这种技术的科学价值或它在物质产品中的显著程度。企业所涉及的任何技术都可能对竞争产生重要影响。如果某种技术显著地影响了企业的竞争优势或产业结构，它对竞争便是举止轻重的。

技术和价值链

价值链是理解技术在竞争优势中所起作用的基本工具。作为各种活动集合体的企业，是各种技术的一个集合体。技术包含于企业的每一价值活动中，而技术变革实际上对任何活动都产生影响，从而影响竞争。图 5－1 说明了企业价值链中典型的技术系列。每种价值活动都运用某一技术来结合购买的投入品和人力资源以生产某一产出品。此技术可以普通如一套简单的人事活动程序，但典型情况是，它会涉及若干个科学学科或分支技术。例如，内勤工作中运用的物资处理技术，就可能涉及工业工程、电子学，和材料技术等各学科。某种价值活动的技术代表着这些分支技术的一种结合。所购置的用于各价值活动的各种投入品，无论是消耗品还是用于资本项目，其中也包含着各种技术。所购置的各种投入品内含的技术与其它分支技术相互作用从而确定价值活动的性能水平。

技术不仅包含于各种主要活动中，而且还包含于各种支持性活动中。计算机辅助设计就是替代开发新产品的传统方法，在产品开发中刚开始使用的一种技术。各种类型的技术还构成其它支持性活动表现的基础，其中包括那些通常不认为是以技术为基础的活动。如采购活动包含着下订单和与供方协商等各种程序及技术。信息系统技术的最新发展，通过改变订货程序和便利与供方建立联系而为彻底改革采购活动提供了可能。人力资源管理则依赖动机研究和各种培训技术，而企业的基础结构涉及从办公设备到法律研究以及战略规划等一系列范围很广的技术。

由于每种价值活动都创造和使用信息，因而信息系统技术在价值链中尤为普遍。图 5－1 中这一点很明显，在价值链中价值活动的每一基本类别中都呈现信息系统技术。信息系统被用于日程安排，控制、计量以及其它各种实践活动。例如，内勤应用某种信

息系统来控制物资处理，安排送货日程，管理原材料库存等。同样地，在订单处理、供方管理以及服务人员的日程安排中也涉及信息系统。由于协调和优化各种活动间的联系(第二章)需要用到活动间的信息流，所以信息系统在此联系中也发挥了重要作用。由于信息在价值链中发挥着普遍的作用，近来信息系统中迅速发生的技术变革正对竞争和竞争优势产生着深刻的影响。

由于本书以及其它办公室工作是众多价值活动的组成部分，因而办公室或行政管理技术成为价值链中另一类普遍存在的技术。虽然可将办公室技术归属于信息系统技术，但由于人们倾向于忽视些技术，所以我将其分离出来。对许多企业来说，完成办公职能方法上的变革已成为当今最重要类型的技术趋势之一，不过几乎没有企业在此上投人大量的资源。不同价值活动的技术可以相互关联，这就构成了价值链中各种联系的一个主要源泉。例如，产品技术与为产品服务的技术相联，而部件技术与整体产品技术相联。因此，价值链中某部分采用的技术选择可能对价值链进行重大重构。例如，改用陶瓷发动机零件，就排除了对机械加工和其它制造步骤的需要，此外还对价值链产生了另外一些影响。与供方和销售渠道的联系也常常涉及到完成各种活动的各种技术之间的相互依赖性。

美国航空公司的 Sabre 订票系统，是价值活动中各种技术相互依赖的良好实例。美国航空公司向旅行社出租终端设备，使订票和购票实现自动化。这个系统是美国航空公司歧异化经营的一个来源。与此同时，美国航空公司内部在购票，发放登机证以及例行日程安排中，也使用同一系统。美国航空公司还在此系统上向其它航空公司出售表单。

企业的技术还明显地与其买方技术相互依赖。前一章中已论述过，企业价值链与其买方价值链的各接触点，决定了技术相互依赖的潜在范围。例如，企业的产品技术影响着买方的产品和工艺

企业基础建设	信息系统技术 规划和预算技术 办公技术				
人力资源管理			培训技术 动机研究 信息系统技术		
技术开发		产品技术 计算机辅助设计 实验工厂技术		软件开发工具 信息系统技术	
采购			信息系统技术 通讯系统技术 运输系统技术		
	运输技术 物资处理技术 贮存和保藏技术 通讯系统技术 测试技术 信息系统技术	基础工艺技术 材料技术 机器工具技术 物资处理技术 包装技术 维护方法 测试技术 建立设计/经营技术 信息系统技术	运输技术 处理技术 包装技术 通讯系统技术 信息系统技术	媒介技术 音像录制技术 通讯系统技术 信息系统技术	诊断和测试技术 通讯系统技术 信息系统技术
	内部后勤	经营	外部后勤	市场营销	服务

利润 利润

图 5－1　企业价值链中的代表性技术

技术，反之亦然。而企业的订单处理技术影响买方的采购方式，亦受买方采购方式的影响。

因而，技术普遍存在于企业之中，并且部分取决于买方的渠道和供方的技术。其结果是，技术开发包括的范围便超出了传统上为研究与开发(R&D)所确立的界限，而自然地涉及到供方和买方[①]。虽然价值链中包含的一些技术在不同程度上是产业特有的，但许多技术并非如此。在办公自动化和运输这两个领域中，其重要技术在很大程度上不是产业特有的。因此，与企业有关的技术开发常常发生在其它产业中。所有这些技术的特征都会影响技术在竞争优势中的作用。

技术和竞争优势

如果在决定相对成本地位或歧异化方面作用显著，技术就对竞争优势产生影响。由于技术体现在每一价值活动中，包含于在各种活动间建立的联系中，因此可对成本以及歧异化产生巨大影响。如果技术影响了第三章和第四章中描述的各种成本驱动因素或是价值活动独特性的驱动因素，那么它将影响成本或是歧异性。可以应用于某一价值活动中的技术，常常是其它一些驱动因素，如规模，时机或相互关系的结果。例如，规模使高速自动化装配设备得以应用，而行动的时机选择得较早，使得电力公司在地点可得时能够利用水力发电。在这些事例中，技术不是竞争优势的来源，而是其它优势产生的结果。然而，在价值活动中采用的技术，如果它体现了独立于其它驱动因素而作的政策选择，那么它本身就往往是一种驱动因素。因此，企业相对竞争对手，能够找到更好的技术来完成活动，就赢得了竞争优势。

技术除了自身对成本或歧异性产生影响，还通过改变或影响其它成本或歧异性驱动因素来影响竞争优势。技术开发能够提高或降低规模经济，使以前不存在的关联成为可能，在时机选择优势

中创造机会，并对几乎每一种成本或独特性驱动因素都产生影响。这样，企业能够应用技术开发、以有利于自身的的方式来改变各种驱动因素，或使自己成为首先，而且可能是唯一一个利用某特定驱动因素的企业。

技术在改变相对成本地位中发挥作用的两个良好实例，出现在铝产业中，例证了上述观点。由于能源成本显著上升，使得电力成为炼铝过程中最大的一项成本，从而使许多企业因高电力成本成为高成本生产者。日本绝大多数炼铝公司就属于这种情况。为了解决这一问题，日本企业积极地致力于研究碳热还原这种突破性技术，它不通过中间的氧化铝阶段而把铝土矿石和有关矿石直接转化成铝锭，从而大大降低了电力消耗。在此例中，新技术本身就是一种政策性成本驱动因素。由于地点和政府电力定价政策极大地影响着电力成本，所以减少电力消耗的碳热还原技术，还会降低地点和制度因素作为成本驱动力量的重要性。

另一个技术在成本中起作用的例子，正发生于铝半成品业中，一种称为连续浇铸的新工艺技术正在成为热轧机的潜在替代品。此项新工艺在有效规模时并不表现为成本较低，但它对规模较不敏感。如果此项工艺被证明是成功的，它可能使大型铝半成品生产企业失去规模优势，从而使得工厂可以建立在更接近买方的地点。这将减少某些地区相对较高的运输成本，这些地区以往所需的产品运自远方。在此例中，新技术本身并不表现为成本驱动因素，但是它影响着规模和地点等其它驱动因素。它根据企业相对于那些驱动因素的地位，不对称地影响企业的成本地位。

技术在歧异化中的作用可以用联邦捷运(Federal Express)的例子来说明。该公司在小型包裹传递中重新构造了价值链，使得传递更快更可靠。联邦捷运公司价值链中采用的新技术是政策选择，但也产生了提高规模经济和创造率先行动者优势的效果。因此，当该公司获得极大市场份额时，其它竞争对手要想和它拥有的

歧异性竞争，就必须付出很高代价。此例还证明了一点，重大技术开发，并不一定需要科学上的突破，甚至不一定涉及先前不可行的技术。企业完成各种活动方法上的变革或是把各种可行技术相结合，这些普通做法常常构成了竞争优势的基础。

由于企业技术常常与其买方技术相互依赖，买方的技术变革会象企业内部的技术变革一样影响竞争优势。在采取歧异战略时，尤为如此。例如，如果零售商转向联网即时销售系统。采用歧异战略为零售商实现定价和存货管理职能的的批发商，就可能失去这一歧异性优势。同样地，如果供方的技术变革影响了企业价值链中的成本或独特性驱动因素，那么这些技术变革就可能加强或减弱企业的竞争优势。

理想技术变革的检验

技术变革和竞争优势之间的联系，提供了许多检验技术变革的方向是否理想的标准。在下列情况下企业的技术变革将导致持久的竞争优势：

技术变革本身降低了成本或提高了歧异性，且企业的技术领导地位可以持久　如果一种技术变革导致较低的成本或歧异性，并且能够防止竞争对手仿效，那么就增强了竞争优势。决定技术领导地位持久性的因素将在以后说明。

技术变革以有利于企业的方式改变成本或独特性驱动因素　改变价值活动中的技术或以影响价值活动的方式改变产品，能够在此活动中影响成本或歧异性驱动因素。因此，即便技术变革被人模仿，只要它能使驱动因素向有利于企业的方向倾斜，那也会给企业带来竞争优势。例如，即使比先前工艺更具规模敏感性的新装配工艺最终为竞争对手所仿效，它也会有利于开拓这种技术从而占有很大市场份额的企业。

除技术自身固有的优势，开拓技术变革还可转变为率先行动

者优势　即使创新者被模仿了，率先行动带来的成本或歧异性方面的各种潜在的率先行动者优势，在其技术已不再领先后仍会存在。率先行动者的优、劣势将在以后说明。

技术变革改善整体产业结构　即使极易被模仿，改善整体产业结构的技术变革仍然是可取的。

不符合这些检验标准的技术变革将不会改善企业的竞争地位，尽管它可能代表着巨大的技术成就。如果技术变革不仅不符合这些检验标准而且还具有与检验要求相反的效果，比如使成本或独特性驱动因素向有利于竞争对手的方向倾斜，那么这种变革将会破坏企业的竞争优势。企业还可能发现自身处于这样一种情况：某种技术变革能够满足一种检验，但在另一种检验中它表现为恶化企业的地位。

技术和产业结构

如果价值活动中采用的技术被广泛采纳，此技术也是整个产业结构的重要决定因素。广泛传播的技术变革能够潜在地影响五种竞争作用力中的任何一种，从而改善或破坏产业吸引力。因此，即使某技术未给任何一家企业带来竞争优势，它也可以影响所有企业的盈利潜能。相反，改善了某个企业竞争优势的技术变革，当被他人模仿时，有可能恶化产业结构。技术变革对产业结构的潜在影响，意味着企业不能在不考虑结构影响的情况下确定技术战略。

技术与进入壁垒

技术变革是进入壁垒强有力的决定因素，它几乎可以在任何一种价值活动中提高或降低规模经济。例如，柔性制造系统常常具有降低规模经济的效果。技术变革还可加快引进新生产过程的

步伐或增加新型号所需要的投资,从而在技术开发活动本身中提高规模经济。技术变革还是学习曲线的基础。学习曲线来自于布局,产出及机器速度等的改善,而这些都是技术变革的标志。技术变革能够导致其它的绝对成本优势,比如说低成本产品设计等。它还可以改变在产品中竞争所需的资本数量。例如,从批处理方式生产玉米粉和玉米糖浆到连续式工艺的转变,已经显著增加了玉米湿加工业所需的资本。

技术变革在塑造产业中产品歧异性的模式上,也起着重要作用。例如,在烟雾剂包装中,技术变革导致了产品的标准化,使产品本身已近乎日用商品,其结果是排除了合同包装者根据产品特征进行歧异化经营的可能。技术变革还能够提高或降低转换成本。竞争对手的技术选择决定了买方在改变供方时对员工进行再培训或在辅助设备上再投资的需要。通过使企业机智地绕过现有的销售渠道(电视营销的做法)或相反通过提高产业对销售渠道的依赖性(如对产品演示和售后服务要求更多),技术变革还可以影响进入分销的途径。

技术和买方实力

技术变革能够改变产业与其买方之间的侃价关系。技术变革在歧异性和转换成本中的作用,有助于确定买方实力。技术变革还能够影响买方后向整合的难易程度,这是买方讨价还价的关键手段。例如,在计算机服务业,计算机成本的迅速下降,对于 ADP 这类出售计算机分时服务的公司的实力产生了重大影响,这是因为许多用户现在已负担得起购买机器的费用。

技术和供方实力

技术变革可以改变产业与其供方之间的侃价关系。它可以消除从强大的供方集团购买的需要;或相反,可以迫使产业向新的强

大的供方购买。例如，在商业屋顶业中，基于橡胶的屋顶薄膜的采用已经使新的强大的树脂供应方取代了不那么有势力的沥青供应方。技术变革还可以使企业在产品中使用许多替代投入品，从而创造出对付供方的侃价筹码。例如，由于铝罐技术的变革，铝公司和钢铁公司激烈竞争以向罐盒业供货，该产业由此获利。企业通过技术投资，获得各种供方技术的内部知识，使企业可以采用多个供方，从而消除对单一供方的依赖。

技术与替代

也许技术对产业结构产生的效果最广为被人们认识的是其替代的影响。替代由竞争产品的相对价值价格比和与改用产品有关的转换成本决定，这一点将在第8章中详细讨论。技术变革创造全新的产品或全新的产品用途以替代它物，比如玻璃纤维代替了塑料或木材，文字处理机代替了打字机，还有微波炉代替了传统烤炉等。技术变革同时影响替代品的转换成本和相对价值价格比。生产相近替代品的产业间相对价值价格比的技术战，是替代过程的核心。

技术和竞争

技术能够以几种方式改变现有竞争对手之间竞争的性质和基础。它能够显著地改变成本结构，由此来影响定价决策，例如，上面提到的玉米湿加工业向连续工艺技术的转变，已经造成固定成本的提高，导致更激烈的产业竞争。类似的，造船技术的改进，使油轮提高总载重量成为可能，与之相应总成本中固定成本的比例加大。技术在产品歧异性和转换成本中的作用，对竞争也很重要。

技术对竞争的另一潜在效果来自于它对退出壁垒的影响。例如，在一些批发业中物资处理设备是专门为特定商品在仓库中的移送服务的，所以物资处理的自动化提高了退出壁垒。因此，过去

的通用设备变为专业化和资金密集型的设备。

技术变革和产业边界

技术变革在改变产业边界方面发挥着重要作用。产业边界往往模糊不清，这是因为产业产品与各种替代品之间、守成者和潜在插足者之间，以及守成者和供方或买方公司之间的区别往往具有随意性。但不论怎样，重要的是要认识到无论怎样确定产业边界，技术变革能够扩大或缩小该边界。

技术变革以多种方式扩大产业边界。它能够减少运输成本或其它后勤成本，从而扩大市场的地域范围。例如，由于造船业中大型货轮的出现，这一情况已发生在20世纪六七十年代。技术变革如果可降低对全国市场差异作出反应的成本，就会有助于产业的全球化[②]。技术变革还可以提高产品的性能，从而把新的消费者(以及竞争对手)带进市场。最后，技术变革可以增加各产业间的相互关系。在金融服务，计算机和通讯等产业中，技术变革正使产业边界变得模糊不清，甚至把全体产业包拢在一起。在出版业，自动化文字处理和印刷技术，可使不同类型出版物共享印刷作业更具可行性。在第九章中将更为详细地讨论各类相互关系。

技术也可以缩小产业边界。技术变革可以使企业根据特定细分市场来修改价值链，第七章中将讨论这问题。实际上，这些细分市场可各自成为产业。例如，由于技术进步，便携式盒式唱机改进了性能，扩大了用途，从而成为独立于大型盒式唱机和录音用盒式唱机的一个成熟产业。

技术变革和产业吸引力

尽管有时人们总认为技术变革改善产业结构，以上的讨论应该已清楚地说明：技术变革也同样可能损害产业结构。技术变革对产业吸引力的影响取决于它对五种竞争作用力影响的性质。如

果它提高进入壁垒,排除强有力的供方,或是将产业从替代品中隔离出来,那么这种技术变革可以改善产业的盈利性。但是,如果技术变革导致买方实力的增强,或降低了进入壁垒,就可能会破坏产业吸引力。

技术变革在改变产业结构中的作用,给考虑进行创新的企业提出了潜在难题。如果创新被其它竞争对手模仿,此时,提高企业竞争优势的创新可能最终会破坏产业结构。因此,企业在选择技术战略以及进行技术投资时,必须认清技术变革在影响竞争优势和产业结构上的双重作用。

技术战略

技术战略是企业开发和运用技术的方法。虽然它包括正式研究和开发机构的作用,但由于技术对价值链存在普遍的影响,所以它的范围还必须更广些。因为技术变革有能力影响产业结构和竞争优势,所以企业的技术战略成为其整体竞争战略的基本组织部分。创新是向地位牢固竞争对手发起进攻的主要方法之一,这一内容我将在第十五章中讨论。尽管如此,技术战略只是整个竞争战略的一个组成要素,它必须与其它价值活动的选择相一致且因此得到加强。例如,如果无法由经过技术培训的销售人员向买方解释产品性能优势,或者如果制造过程未包含适当的质量控制条款,那么为实现歧异性而设计的技术战略将会丧失绝大部分影响。

技术战略必须涉及三大问题:

- 开发何种技术
- 是否在那些技术中寻求技术领导地位
- 颁发技术许可证的作用

技术变革怎样才能最好地增强企业的持久竞争优势,是在上

述各领域作出选择的基础。

待开发技术的选择

技术战略的核心是企业努力获取何种类型的竞争优势。应当开发那些对企业的基本战略贡献最大的技术，同时要权衡开发这些技术的成功率。技术战略是企业可用以追求三个基本战略中任意一个的潜在强大工具。但是，根据企业追随的基本战略的不同，技术战略的特征将会有很大不同。如表 5－1 所示。

在许多产业中，研究与开发活动更多是受科学兴趣的驱使，而非来自于对竞争优势的寻求。然而，从表 5－1 可以清楚地看出，企业研究与开发活动的主要焦点应该与企业追求的基本战略保持一致。例如，成本领导者的研究与开发活动，应当包括大量降低价值活动成本的项目，这些价值活动代表着成本中极大的一部分；还应包括通过价值工程降低产品设计成本的项目。成本领导者在产品性能方面的研究和开发，其目的必须是保持与竞争对手的均势，而不应当再增加昂贵的新特性，不然研究与开发的目的将与企业战略相矛盾。

从表 5－1 可以得出另一重要观点：产品和工艺上的技术变革都能在支持各个基本战略上发挥作用。企业常常错误地认定，工艺技术变革完全是面向成本的，而产品技术变革会倾向于仅用于提高歧异性。第三章说明了产品技术如何在实现低成本方面发挥关键作用，第四章则说明工艺技术如何成为歧异性的关键（日本公司最爱用的策略）。

企业技术战略要超越传统上所规定的产品和工艺上的研究开发，这点也很重要。技术遍及企业的整个价值链，相关成本和歧异性由整个价值链决定。因此，对企业所有技术的系统考察，将会揭示出降低成本或提高歧异性的各领域。例如，当今一些企业中的信息系统部门，可能比研究与开发部门对技术变革的影响更大。其

表 5—1 产品和工艺技术与基本战略

	成本领先	标歧立异	成本集聚	歧异性集聚
产品技术变革	产品开发从而通过降低使用材料数量、便利制造过程和简化后勤需要来降低产品成本	产品开发从而提高产品质量、特性、送货能力或是转换成本	产品开发从而设计恰能满足目标细分市场需要的性能	产品设计从而使产品在满足某一特定细分市场要求时，比目标广泛的竞争对手做得好
工艺技术变革	学习曲线工艺提高从而减少材料的使用或降低劳动力投入 工艺开发从而提高规模经济	工艺开发从而支持高精度公差、更严格的质量控制、更可靠的日程安排、更快的对订单作出响应以及其它提高买方价值的领域。	工艺开发从而使价值链与细分市场的需求相符，以此来降低服务和细分市场的成本	工艺开发从而使价值链与细分市场的需求相符，以此来提高买方价值。

它诸如运输，物资处理，通讯，和办公自动化这类重要技术，也值得重视。最后，必须协调各个技术领域中的开发以确保一致性和利用它们之间的相互依赖性。

皇冠瓶盖和密封公司(Crown Cork and Seal)提供了技术战略和竞争优势相联系的好例子。皇冠公司致力于精选消费者产业，且在提供罐产品的同时提供高侍应性的服务。皇冠在基础研究上很少或根本没做工作，也没有开拓新产品。它的研究和开发部门被用以及时地解决具体的消费者问题，以及迅速地模仿成功的产品创新。因而，皇冠公司的研究与开发方法，紧密支持其目标集聚战略。它的技术政策与美国罐公司(American can)或大陆集团公司(Continental Group)大不相同，这些公司除罐产品外还提供大范围的包装系列。美国和大陆这两家公司在基础材料和新产品研究上投资巨大。

技术变革和竞争优势之间的联系决定了价值链中应集中努力开发的具体技术。企业应集中力量于那些在成本或歧异性方面具有最大持久性影响的技术，无论这种影响是直接达到还是通过前述其它检验标准而达到的。这些检验标准可对可能获得最大竞争利益的技术变革排序。改善技术的成本必须与得到的利益相平衡，还要和改善成功的可能性相权衡。

企业常常面临选择，是努力提高完成价值活动中已确立的技术呢，还是投资于新技术。例如，在炼铝业中，企业可以致力于改善目前正在使用的 Hall－Heroult 工艺，也可以尝试开发碳热还原工艺。技术似乎经历着一个生命周期，早先的重大改进让位给后期的微量进步。这论证了一点，对成熟技术进行改进相对成本所得的利润回报，可能少于改进新兴技术的回报，不过前者可能较确定。

然而，技术上的自我满足会是相当危险的。在认定某一技术已经成熟时，必须非常小心。例如，尽管 Hall－Heroult 工艺开发

于 1900 年之前，今天仍在进行对这种工艺效率方面的重大改进。同样的，自 1974 年以来，低速柴油发动机的燃料效率已有了显著提高。柴油机的历史已经超过 80 年，且与汽油机相比曾被普遍认为是一种成熟技术，但是实际上，柴油机已经增强了其相对汽油机的领先地位。在这两个例子中，能源价格的迅遍上涨促使人们积极关注燃料的效率问题。对提高技术的更为强烈的关注，得以和材料技术，仪器技术和电子技术方面的改良相配合，这些技术带来了更好的过程控制，更高的温度以及其它益处。

如前所述，大部分产品和价值活动不仅仅包含一种技术而是几种技术或分支技术。只能假设分支技术的某种特定组合是成熟的，而不能认为各个分支技术是已成熟。正如在临炼业和低建笨纳发动机业那样，产品或工艺品中采用的任一分支技术的重大变化，都可能创造出新的把各种分支技术组合起来产生巨大改进的可能性。微电子学，是可以应用于许多其它技术的分支技术，它的到来提供了新技术组合的可能性，对许多产业产生了深刻影响。

因此，企业在选择进行投资的技术时，必须彻底理解企业价值链中的各种重要技术，而不仅仅以技术的年限等简单指标作为决策的基础。正如上面两个例子所说明的，有时促进技术进步所需的仅仅是努力和投资。在另外一些情况下，分支技术的进步可能会使改进现有技术成为可能。然而，有时改进较老技术方面的努力可能毫无效果。此时，最好的行动路线是尝试越过此技术。企业做出决定放弃自己的技术可能有困难，当这种技术属企业自身技术时尤为困难。但是这样的选择对企业保持竞争地位是必不可少的。

选择待开发技术不应只局限于极少数有可能发生巨大突破的技术。价值链中若干种技术的适当改进，包括那些与产品和生产工艺无关技术的改进，加在一起也能给竞争优势带来较大好处。而且，许多活动的累积改进可能比技术突破更能持久，后者为竟争

对手所注意，很容易成为模仿的目标。日本公司在技术上的成功极少来自于技术突破，其大部分来自于对价值链的改进。

技术领导或追随

在技术战略中，企业必须解决的第二大问题是，是否寻求技术领导地位。技术领导这个概念比较清楚，即企业试图第一个引入支持其基本战略的技术变革。有时，所有不是领导者的企业都被认为是技术追随者，其中包括那些不考虑技术变革的企业。技术追随应当是一种自觉和主动的战略，企业明确地选择不首先创新。此处，我们在这种意义上考虑技术追随。

虽然人们常常从产品或工艺技术方面来考虑技术领导，此问题包括的范围要广得多。可以在任一价值活动中采用的各种技术中确定领导地位。这里要讨论的是企业在任一价值活动中开拓创新与等待其它企业去创新这二者之间的战略选择。

表 5—2　**技术领导和竞争优势**

	技术领导	技术追随
成本优势	开创最低成本的产品设计 最先降低学习曲线的企业 创造完成价值活动的低成本方法	通过学习领导者经验，降低产品或价值活动成本 通过模仿，降低研究与开发成本
歧异性	开创提高买方价值的独特产品 在其它活动中创新以提高买方价值	通过学习领导者的经验，使产品或送货系统更密切地适应买方需要。

选择成为技术领导者或追随者，可以成为获取低成本或歧异性的一种方法。如表 5－2 所示。

企业都倾向于认为技术领导主要是获取歧异性的手段，而把扮演追随者看作获取低成本的途径。然而，如果技术领导者是第一个采用新的低成本工艺的企业，它可能成为低成本生产者。另一种情况是，如果技术追随者能够从领导者的失误中吸取教训，并且修改产品技术以更好地满足顾客的需要，它就可能实现歧异性。由于涉及许多技术而且寻求的竞争优势类型不同，所以一个产业中可能有不止一个技术领导者。在重要技术中是选择做技术领导者，还是追随者，取决于以下三个因素[③]：

• 技术领先的持久性　在某技术上企业能保持对竞争对手领先地位的程度。

• 率先行动者优势　企业首先采用新技术而获得的优势。

• 率先行动者劣势　企业率先行动而非等待其它企业先行动的劣势。

这三种因素互相影响以决定某一特定企业的最佳选择。即使企业可以保持其技术领导地位，作为首先行动者带来的极大劣势也可能消除担当领导者角色的愿望。相反，率先行动者优势可以把最初的技术领先转变为其它某处的竞争优势，尽管此时这种技术领先本身已不复存在。率先行动者优势和劣势最常产生技术选择中，但它们对制订竞争战略的影响超越了技术战略的范围。它们提出更广泛存在的问题，即如何将时机选择转换为竞争优势或劣势，以及如何将其转换为进入和移动壁垒。

技术领先的持久性

如果因为(1)竞争对手无法仿效此技术或(2)企业创新与竞争对手能够模仿的速度一样快或更快，而使技术领先能够持久，那我们赞同这种技术领导地位。第二个条件很重要，因为技术常常传

播开来，这就要求技术领导者保持一个活动目标。例如，柯达公司在业余摄影方面保持领导地位，大部分得益于其相机系统和胶卷化学品的连续序列—最近在其中又包括了磁盘相机，而不是由于它具有某项竞争对手无法与之竞争的技术。如果一种技术领先不能持久，只有当初始的领先转换为率先行动者优势时技术领导地位才是合理的，这是因为与追随地位相比，领导地位的成本更大。

技术领先的可持久性取决于四个因素：

技术变革的来源　技术领先的持久性很大程度上取决于这种技术是产业内部开发的，还是来自于产业外部。技术变革中很大一部分来自于供方，顾客或是完全无关的产业这类外部来源。例如，在许多加工业中，技术的关键来源是设计生产过程和建造工厂的建筑工程企业。

当技术主要来源于产业外部时，维持技术领先一般会较为困难。外部技术来源把企业获取技术的途径和企业的技术能力及其研究与开发的费用率分离开来，这是因为许多企业都可获取外部的开发。因此，外部技术变革在竞争对手间起均衡器的作用。在具有关键性外部来源技术的产业中的技术领导者，为了保持其领导地位，必须通过联合或排它性协议来抓牢最佳来源，或者必须具备把外部开发的技术运用于自己产业的极强能力。

技术开发活动中可持续成本或歧异性优势的出现或消失　如果企业在完成技术开发时具有成本或歧异性优势，那这种技术领先就更可能持久。可用第三章，第四章介绍的各种工具来分析技术开发中企业的相对成本和歧异性。例如，技术开发中的规模经济或是学习效果，给予市场份额大或有经验的企业在研究和开发成本上的优势。由于开发一种新型产品的成本大体上是固定的，市场份额大的企业与市场份额小的企业相比，其研究和开发成本从比例上说较低。这样，它就可以在研究与开发上花费较多的经费以维持其技术领先，而不会造成成本上的不良后果。这种情况

似乎已发生在大型涡轮发电机产业，通用电气公司在绝对投资上高于西屋公司，且相对后者维持了显著的技术领先地位，但是它的研究与开发费用在销售额中的比例仍低于后者。提高产业中产品开发的成本也对市场份额大的企业有利。例如，随着生产新型除草剂的成本上升至超过三千万美元，农业化学品产业中的技术领导者的优势在扩大。

企业在完成技术开发中的相关成本和成效，还极大地受到母公司内部各相关业务单元间相互关系的影响。这种相互关系使得各种技能得以传播或使研究与开发活动的成本得以分摊。在第九章中描述了有关研究与开发活动的相互关系的各种类型。技术领导者常常激进地追求技术上的相互关系，进入有相关技术的新业务领域。它们创造在业务单元间传递研究与开发活动的机制，并倾向于在公司层次上向核心技术投资，这些技术对许多业务单元都有着潜在的影响。

创新周期的不同阶段——基础研究期，应用研究期，开发期——为在研究与开发投入中获得持久的成本优势提供了不同的机会。与其后新产品类型的迅速引入和新特征的结合相比，基础产品创新对规模不太敏感。这就是日本企业常常超过创新的美国企业的原因之一，这些美国企业未能在其后的产品改进中保持住其领导地位。许多成功的技术领导者并没有把研究开发中规模经济，学习能力，和相互关系带来的好处全部转换为更高额的利润，而是再投资以保持其技术上的领先。它们还通过迅速引进新型号的方法来利用全部规模或学习优势。例如，本田(Honda)公司，通过连续推出新型产品来加强它在摩托车行业的竞争优势。

相关工艺技能　相对竞争对手拥有独特工艺技能的企业，与和竞争对手拥有类似研究与开发人员，设备及管理的企业相比，更有可能维持其技术上的领先。不考虑规模经济、学习能力或相互

关系的影响，工艺技能影响既定技术投资率下的产出。工艺技能取决于管理，公司文化，组织结构和体系，以及公司科研人员的声益等等许多因素。例如，日本电气公司 NEC，在日本是为工程类研究生最为推崇的公司。这有助于吸引最好的研究生，加强了它强大的研究和开发能力。

成功的技术领导者密切注意其研究与开发技能的储备。它们避免在产业不景气或存在利益压力时削减研究与开发人员。它们还寻求与适当领域中的领先研究中心建立联系，并且试图树立这样一种形象，即正是企业自己才是支持其技术战略的各类研究人员的最佳工作地点。

技术传播的速度　决定技术领先持久性的最后一个重要因素是领导者技术的传播速度。如果竞争对手可以轻易地照搬企业所开发的技术，那么企业实施研究室与开发活动所带来的优越工艺技能或成本优势就没什么价值。技术的传播不断发生着，但是其速度因产业不同而各异。领导者技术传播的某些机制如下：

- 竞争对手直接观察到领导者的产品(逆向工程)和操作方法
- 通过设备供方或其它卖方获得技术转移
- 通过咨询顾问和贸易报刊等产业观察者获得技术转移
- 通过希望得到其化合格货源的买方得到技术转移
- 人才流向竞争对手或分立的企业
- 领导者的科技人员所做的公开演讲或发表的论文

对基础产品和工艺创新而言，技术传播的可能性常常比后期改进时要大。产品和工艺的细致改变更可能专有，当以工艺改进为基础时尤其是这样。由于日本企业强调不断进行工艺创新，所以它们常常比开创工艺的美国或欧洲企业更具可持久的优势。

技术传播的速度，部分是所处产业固有的，部分由企业控制。

例如，旅宿车生产者的大部分技术，可以通过考察产品本身而轻易得到。而一次性尿布技术则传播很慢，因为此技术大部分取决于在定制机器上生产产品的方法。降低技术传播速度的一些因素如下：

- 为企业技术及相关技术申请专利
- 保密
- 企业自行开发原型和生产设备
- 对包含技术或提供技术线索的关键零件采取纵向整合
- 留住雇员的人事政策

成功的技术领导者采取进取姿态，努力减缓技术的传播。他们在一切可能处申请专利，并且始终如一的对侵权者发难以保护这些专利。它们把与局外人的所有联系——甚至包括与买方的联系，都看成是对其专有技术决窍的威胁。很少有人能到工厂参观，即使对买方也不告之以关键性的创新。技术领导者为了保护技术，常常采取纵向整合，自行建造和改造设备，而且远离公开披露技术的场所。令人吃惊的是，许多以保守秘密著名的企业也是技术领导者，这其中包括杜邦队(Dupont)，柯达(Kodak)，宝洁(P&G)，以及麦克林(Michenin)等。

率先行动者优势

当存在率先行动者优势时，技术领导地位具有战略上的可取性。这使领导者得以把技术差距转换为其它持续存在的竞争优势，即使在技术差距消失时也如此。率先行动者优势取决于改善企业可持续取得成本优势或歧异性的地位时，时机选择是否重要。一般来说，率先行动者有机会在许多领域中确定竞争规则。

潜在率先行动者优势的最重要类型如下，同时还可将其扩展

至率先进入地域领域的情况或是在不涉及技术本身的领域进行开拓的情况[4]：

声誉　率先行动的企业可以确立开拓者或领导者的声誉，这是效仿者难以应付的。领导者地位至少可暂时把企业置于独一无二的地位，此地位可以带来其它竞争对手得不到的长期形象上的利益。率先行动者还可以最早向买方提供服务，因而确立起可能是忠诚可靠的关系。来自领导者地位的声誉优势的重要性取决于该企业的信誉以及它在市场营销活动中投资的能力。因为缺乏宣传其领导地位的资源，小型公司可能无法通过率先行动来提高声誉。

抢先占领有利定位　率先行动者可以领先占据有吸引力的产品或市场位置，迫使竞争对手处于不太理想的位置。例如，斯托福公司(Stoufer)在冷冻餐业中，就抢先采用了美食家这一概念。率先行动者有机会按有利自己的方式来确定或经营产品。率先行动者还可以把生产能力投入适当的地方以预先防止竞争对手取得扩大盈利的能力。

转换成本　如果存在转换成本，率先行动者能够封锁住后来者的销售。以医院管理合约为例，最先与医院签订承包合约的企业在合同展期时具有极大的优势，这是由于医院改变管理企业成本极大。这种转换可能会导致因新行政主管，新计算机系统和其它变化而产生的破坏性后果。

销售渠道的选择　率先行动者可以给新产品或新一代产品找到独特的销售渠道。它可以选择最好的经纪人、批发商，或是零售商，而追随者只能选择次好的销售渠道，建立新渠道，或是说服率先行动者的销售渠道转变服务对象或是分予部分服务。

专有学习曲线　如果受早期行动影响的各种活动中存在专有学习曲线，那么率先行动者可获得成本或歧异性方面的优势。率先行动者最先在受影响的活动中降低学习曲线，而且，如果它能

够保持学习为其专用，那它可以确定持久的成本或歧异性优势。

设施，投入品及其它稀有资源的来源优势　率先行动者至少可暂时获得购置投入品或其它资源的优势，这是因为在市场作用力反映出企业所开创变革的全部影响之前，率先行动者已订立了合同。例如，率先行动者可以得到最便利的地点，或在与渴望从事新生意的原料供应商打交道中获利。在这点上，航空业是一个良好实例。早期无服务运营者，购买便宜的剩余飞机和(或)低成本的终点机场，而且雇用失业的飞行员，但是随着这一战略被竞争对手仿效，市场作用力最终抬高了投入品的价格。

另外的例子来自于若干个采掘业。新矿和新加工工厂建在越来越偏远的地点，这提高了基础设施的成本。它们还被迫承担更高的环保成本。因此，较早插足者的成本较低。

确定标准　率先行动者可以给技术或其它活动确定标准，迫使后来者采纳这些标准。而这些标准又反过来使企业的地位更持久。例如，美国无线电公司 RCA 确立了彩电标准，这意味着其它竞争对手不得不降低 RCA 已经开始降低的学习曲线，却不能再新创一条。

制度壁垒　率先行动者可以享受到反模仿制度壁垒方面的好处。率先行动者可以促成专利，或者因第一个进入某国而与政府建立特殊关系。制度因素也常常有利于率先行动者确定标准。

早期利润　在某些产业中，率先行动者可以从其所处的地位享受到暂时的高利润。例如，它可以在早期新产品稀缺时以高价与买方签订合同，或者可以将其卖给高度评价该新技术的买方。

成功的技术领导者主动追求率先行动者优势，而不仅仅依赖于技术优势。它们抓住每一个机会，利用其技术领导地位，以有利于自身的方式确定竞争规则。它们在市场营销上投资以加强自己作为领导者而带来的声誉方面的好处，并且激进定价以使早期对买方的销售具有最高的转换成本。令人吃惊的是，许多率先行动

者数十年来保持着领导者地位。例如,在消费品产业中,Crisco, Ivory, Life Savers, Coca-cola, Campbell's, Wrisly, Kodak, Lipton,以及 Good year 这些名牌早在二十年代就已是产业领导者。

除非率先行动者投资使其资本化,否则率先行动者优势会因后来者的激进投资而被消耗掉。正如发生在电子计算器行业中鲍沃玛公司(Bowmar)身上的那样,小型开拓者常常被后来者压倒。它们丧失领导地位并不是因为不存在率先行动者优势,而是因为它们不具备利用这些优势的资源。IBM 公司在个人计算机行业中的活动,提供了后来者利用各种资源以及与其它业务单元的相互关系成功战胜率先行动者的较新实例。

当率先行动者不具备足够资源的时候,具备资源的较早行动者常常可以获得率先行动者优势的各种好处。例如,在小型机行业中,数字设备公司 DEC 并不是最先生产此类机器的公司,但是由于它是最先积极开发该产品的公司,从而获得了许多率先行动者优势。DEC 大量投资,通过扩展产品系列,降低学习曲线,和增加销售力量来利用其优势。类似的情况发生在录相机行业中,阿姆佩克斯公司(Ampex)开创了产品,但是日本企业大量投资改进技术,得以低成本地生产产品,从而把领先地位转换成了率先行动者优势。

率先行动者劣势

率先行动者面临优势的同时也面临劣势。率先行动者劣势来源于两大方面:开拓成本和条件发生变化的风险。

开拓成本　率先行动者往往承担着极大的开拓成本,包括如下各种[5]:

- 获取管制批准
- 遵从现行法规

• 教育买方
• 开发服务设施和培训等基础设施
• 开发所需的投入品，如原材料资源及新型机器等
• 投资于互补产品开发（见第十二章）

• 由于供应缺乏或需求规模小而造成的早期投入品的高成本

开拓成本因其技术创新的类型不同而相差很大，而且可通过与好竞争对手（见第六章）分摊来降低开拓成本。但是，对率先行动者而言，开拓成本往往是不可避免的。

需求不确定　率先行动者未来需求不确定的风险。它必须先确定好生产能力，而后来者可以把决策建立在较新信息的基础上。尽管走在竞争对手前面有些优势，但也有极大的风险。例如，RCA 是首先进入彩色电视机行业的企业，它下赌注于新技术会较早起步。后来者从 RCA 的经验中利益，了解到对彩电的需求还未到来，从而避免了损失。

买方需求变化　在买方需求变化，率先行动者的技术不再受重视时，率先行动者是很脆弱的。如果买方需求变化了，率先行动者的技术被归入老一代技术，这时率先行动者也就丧失了声誉优势。但是，除非买方需求发生根本性转变，从而要求从根本上改变技术以服务于此需求，如果不是这样，则率先行动者可以通过随时修正其技术来维持领先地位。

专一投资于早期技术或要素成本　如果率先行动者的早期投资专注于当前技术，不能便利地修改以适应后期技术，那么它就可能处于劣势。例如，在半导体产业中、菲利克公司 Philco 较早行动，以大型的自动化工厂赢得了领导地位。它在一段时期内获得了成功，但是此后开发了不同的半导体芯片制造工艺，使公司早期投资失去作用。类似的，如果其产品或工艺反映的要素成本或因要素质量发生了变化，率先行动者也会处于劣势。

技术突变　技术突变不利于率先行动者，因为它可能使率先行动者在现有技术上的投资失去作用。技术突变指技术上的巨大转变，由于率先行动者在老技术上的投资，它可能无法很好地对此作出响应。技术突变对不承担高额开拓成本的行动迅速的追随者有利。然而，当技术突变沿着相对连续的路径前进时，位于领先地位的出发点，是率先行动者的优势。率先行动者可把老技术中的所学用于新技术中，从而使自己处于学习曲线的前部。

低成本模仿　率先行动者把自己暴露给追随者，后者能够以低于创新的成本来模仿。但是，追随者往往不得不承担某些模仿成本和适应成本，这一点对率先行动者有利。

颁发技术许可证

技术战略中的第三大问题是颁发技术许可证，这是与其它企业联合的一种形式[11]。拥有独特技术的企业常常遇到颁发技术许可证的要求，或被政府法规迫使颁发技术许可证。颁发许可证是得以接近技术的一种途径。当技术是竞争优势的重要来源时，颁发许可证的决策至关重要。然而，许多企业由于技术许可决策不合适而浪费了基于技术的竞争优势。

何时企业应当颁发许可证？

如果技术是竞争优势的来源，企业就必须把许可其它企业使用此技术看作是冒险的行为，只能在特殊的条件下这么做。许可证费用很少能高到足以弥补竞争优势的丧失。但是，在一些情况下，颁发许可证从战略上讲可能是值得的。

无力利用技术　如果企业自身无法利用此技术，那么颁发许可证是合适的。自己不能利用技术的原因可能是，企业缺乏资源或技能以确立可持续的地位，企业正从有关的业务单元获取利益，或者竞争对手地位牢固不会放弃市场位势等。当今在生物技术和

电子学领域,颁发许可证的首要动机正发挥着作用,这些领域中一些有创造性的刚起步的企业缺乏将其创新商业化的能力。即使当企业有大量资源时,它也可能无法从此项新技术获取巨大的市场份额,原因是竞争对手非常投入或是因为政府要求地方拥有所有权。前者似乎是标准商标公司(Standand Brands)就其高浓度左旋玉米糖浆技术——一种糖的替代物大量颁发许可证的原因。

当企业自已不能开发市场时,不颁发许可证将给竞争对手提供动力,使其围绕企业技术进行投资。最终,一个或多个竞争对手可能成功,而企业将只剩下很小的市场。但是,通过颁发许可证,竞争对手在投资自身技术之外,获得了一种比较便宜和风险较小的可选对象。这样,企业通过颁发技术许可证,不但可从自身的市场地位获取利润,还可以制定技术标准和收取许可证费,而不会遭遇技术被人模仿的境况。

发掘不可得市场　颁发许可证可以使企业从一些本来是不可得的市场上获取收益。这些市场包括企业技术对其有价值、但企业几乎没有进入可能的产业,或者包括其它一些企业不能或不想进入的地域市场。

迅速标准化技术　颁发许可证可以加速产业按企业技术标准化的过程。如果数家企业正在促进使用该技术,颁发许可证不但将使其合法化而且会加快其开发。例如,由于标准化对提高软件通用性至关重要,录相机行业中 VHS 和 Beta 制式的开拓者广泛地颁发技术许可证,以促进标准化。

糟糕的产业结构　当产业结构不具吸引力时,颁发许可证是可取的。在这种情况下,企业收取许可证费,比向不能产生高收益的市场位置投资要好得多。企业越有能力讨价还价收取高额许可费,企业在颁发许可证时就越具吸引力,而且可使自己只在产业中保持适当的位置。

创造好竞争对手　颁发许可证可能是创造好竞争对手的手

段，反过来这些好竞争对手可以在刺激需求，扼制进入和分担开拓成本方面发挥重要作用。例如，马格纳沃克斯公司(Magnavox)对其电子游戏专利采取广泛许可证转让，正确地推论出这样做可以鼓励竞争对手引进系列广泛的产品从而更快地扩大市场。而且由于进入壁垒太低，马格纳沃克斯公司不太可能开发可持续的地位。第六章详细描述了好竞争对手带来的潜在好处，以及如何辨识好竞争对手。

互颁许可证　象 ATT 和 IBM 公司易做的那样，企业可颁发许可证以换取另一家企业的技术许可。但企业必须确保这一交易是公平的。

选择许可证领取方

企业应当只颁发技术许可证给非竞争对手或好竞争对手。由于非竞争对手可以很快转变为竞争对手，企业必须通过转让条款使这一风险最小化，或是可以确信非竞争对手将一直不参与竞争。为了确保潜在的许可证领取方是非竞争对手，企业不仅要考虑它服务的现有市场或细分市场，还要考虑它将来可能打算进入的市场。向买方颁发技术许可证以使其在内部解决部分需要，有时有利于缩小竞争对手或潜在竞争对手可得的市场。

当企业向竞争对手颁发技术许可证时，应当选择好竞争对手而不可随意乱发。政府迫使企业颁发技术许可证时也应这么做。企业向非竞争对手颁发技术许可证时，最理想的情况是选择那种非竞争对手，当它们稍后决定进入产业时会成为好竞争对手。类似的。如果可能，转让时应当包括更新条款，以避免在许可证领取方成为竞争对手时永久承担转让技术的义务。

颁发许可证中遇到的陷阱

企业常常由于颁发许可证损害而不是有益于自己的竞争地

位。颁发技术许可证中最常见的二个陷阱是:在此过程中不必要地制造了竞争对手,以及为了很少的许可证费用而放弃企业的竞争优势。颁发技术许可证往往是增加短期利润的易行方法,但随着企业竞争优势的丧失它会导致长期利润被侵蚀。

企业常常看不出谁是潜在竞争对手,因而将技术转让给那些反过来伤害自己的人。它们可能向外国企业颁发技术许可证,这些企业后来又打入它们的国内市场。类似的,许多企业向其它产业的企业颁发技术许可证,最终使许可证领取方打入它们的产业。许可证协议变质的过程常常很微妙。企业在谈论长期联合(该联合有利于加强双方实力)中,向对方发放了技术许可。但是随着时间的推移,许可证领取方学会了所有的东西,不仅包括许可证颁发方的技术还包括许可证颁发方其它的价值活动。随后,许可证领取方认定自己可以成功地进攻许可证颁发方,从而变成重要的竞争对手。亚洲企业大量获取技术许可证,有时就以此种方式利用技术许可证。

技术演变

既然技术变革在竞争中起着如此巨大的作用,预测技术演变的途径对企业预期技术变革从而改善自身地位是极端重要的。大多数有关产业技术怎样演变的研究,来自于产品生命周期概念。根据生命周期模型,生命周期中早期的技术变革集中在产品创新上,而制造过程保持柔性。随着产业的成熟,产品设计开始较缓地变化,批量生产技术得以采用。为实现降低日益标准化产品成本的目标,工艺创新取代了产品创新成为技术活动的主要形式。最后,在成熟后期,所有创新速度都迟缓下来,且随着对产业中各种技术进行的投资达到边际投入递减点,创新活动减少。

阿伯奈西(Abernathy)和厄特巴克(Utterback)在他们的著作

中反复对生命周期模型进行推敲[7]。在他们的框架中，最初产品设计易变，提供了极多的产品种类，而产品创新是创新的主导形式，其目的是改进产品性能而非降低成本。不断的产品创新最终会产生"主导设计"，实现最优产品结构。然而，随着产品设计逐渐稳定，采用的自动化生产方式逐渐增多，为了降低成本，工艺创新成为主导的创新形式。最终，两种类型的创新都减缓下来。最近，阿伯奈西[8]在其框架中又加入"反成熟"概念，认识到重大的技术变革有将产业抛回易变状态的可能性。

尽管在某些产业中这些有关产业技术演变的假设准确描述了演变过程，但此模式并不适用于任一个产业。在产品无歧异性的产业中(如矿业，化学品)，产品创新成为主导设计的情况要么根本不发生要么极迅速地发生。而在其它产业中(如军事和商用飞机业，大型涡轮发电机业)，自动化的大批量生产从未实现过，最主要的创新是面向产品的。和其它产业特征一样，技术演变在各个产业中不同[9]。技术演变的模式是综合产业许多特征的结果，必须将其放在整个产业结构演变的背景中来加以理解。创新既是对整个产业结构制造的激励的响应，又是产业结构的塑造者。

产业中的技术演变来自于许多作用力的相互作用：

• 规模变化　随着企业和产业规模的增大，新产品和工艺技术可能变为可行。

• 学习　企业逐渐学会产品设计和实施各种价值活动的方式，从而导致采用的技术发生变革。

• 降低不确定性和模仿　当企业更多地了解到买方需要并且企业互相模仿时，自然就产生了标准化的压力。

• 技术传播　技术通过上述许多机制得以传播开来。

• 价值活动中技术创新的回报递减　技术可能达到极限、超越极限进一步改进很困难。

如果上述作用力按以下方式相互作用，那么就会导致技术演变的产品生命周期模式。通过不断进行产品创新和模仿，降低了有关适当产品特征的不确定性，就会出现一种主导设计。增长的规模使得批量生产成为可能，并且又通过加强了的产品标准化得以巩固。技术传播消除了产品的差异，迫使企业进行工艺创新以保持成本竞争性，最终，工艺创新的投入报酬递减点出现，使创新活动减少。

技术创新的生命周期模式或其它模式是否会在某一特定产业出现，这取决于某些特定的产业特征：

内在的有形歧异能力　能够实现有形歧异化的产品，比如说汽车或机械工具，便可以有许多可能的设计和特色。歧异化较小的产品将很快标准化，其它形式的技术活动将占主导地位。

买方需求细分　在买方需求差别很大的地方，竞争对手可以采用越来越专门化的设计，以逐步服务于不同的细分市场。

规模和学习敏感性　企业技术相对产业规模的规模敏感性或学习敏感性，将影响标准化的压力。尽管存在细分的买方需求，高规模经济将逐步制造标准化的压力，而低规模经济则会促进产品多样化。

价值活动间的技术联系　产品中的各种技术和价值活动中的各种技术往往相互有联系。例如，改变产品中的某一分支技术往往会要求改变其它分支技术，而改变生产工艺会改变对内、外勤的需要。价值活动间的技术联系意味着某活动中的各种变化会引起其它活动中的技术变革或受这些变革的影响，这样就影响着技术变革的模式。

替代逻辑　来自替代品(第八章)的压力是技术演变模式的重要决定因素。替代品的威胁是来自于成本还是歧异性，这将决定技术变革的相应重点。例如，一次性尿布最初的问题是使其成

本接近布质尿布加上服务的成本。大量的早期创新是在制造方式方面的。

技术局限　某些技术比其它技术在成本或性能改善上提供了更为丰富的可能性。例如，对商用飞机和半导体这类产品，产品创新的投入报酬递减点相对出现得慢一些。因此，价值链中各种技术和分支技术的技术局限，将会影响技术变革的路径。

技术来源　影响技术变革模式的最后一个产业特征是产业中所用技术的来源。当产业特有的技术占主导地位时，技术变革的路径通常较易预测，此时来自产业外部技术的影响较小。

连续与突变的技术演变

在各产业中，技术演变的模式根据技术变革是渐进式还是突变式而大不相同。当技术变革是渐进式的，此过程较可能由产业参与者或是从中分立出来的企业的行动来决定。技术的外部来源可能会是产业现有的供方。

当出现技术突变时，技术的来源更可能是产业外部。全新的竞争对手或产业的新供方，很可能发挥重要作用。技术突变还易将技术创新的模式与产业的成熟状态相分离，这是因为与产业参与者的研究和开发部门相比，技术的外部来源对产业环境较不关心。

技术突变为相对竞争地位的转变创造了最佳机会。它倾向于使许多率先行动者优势和建立在老技术上的移动壁垒变得无用。突变还可能要求价值链整体改变而非某一活动发生改变。因此，技术突变时期，市场地位更易发生变化，这是市场份额可能发生巨大波动的时期。

预测技术演变

企业可用此框架来预测所处产业技术演变的可能途径。例

如，在商用飞机业，产品的歧异性很大。但是，产品设计上存在着极大的规模经济，这限制了可以开发的产品种类。生产的柔性意味着在产品创新上所下的连续和长期不断的努力，不会遇到生产工艺方面的壁垒。这样，人们会希望在飞机制造业中不断进行研究与开发。生产工艺的柔性还使人们不断地寻找新材料和组件，而在高度自动化的产业中这种可能性要小的多。

对技术演变的形式有一定深入理解后，企业就有可能预计到各种变化，比别人先行一步从而获得竞争优势。然而，涉及到技术时总有许多不确定性，未来技术演变的不确定性是企业考虑其战略选择时采用产业图景的主要原因。第十三章详细讨论产业图景。

制定技术战略

本章的概念为制定技术战略提供了若干分析步骤，以便把技术转变为竞争武器而非某种科学珍品。

1．*辨识价值链中所有的不同技术及分支技术* 每种价值活动都涉及一种或多种技术。制订技术战略要从辨识企业或其竞争对手采用的所有技术及分支技术着手，无论这种技术多么普通。此外，企业还必须对供方和买方价值链中的技术有类似的（如果做不到完全相同）深刻的了解，这些技术往往与企业自身的技术相互依赖。企业常常把注意力集中在产品技术或是基本制造操作技术上，它们忽略了在其它价值活动中的技术，并且很少注意用于技术开发的技术。

2．*辨识其它产业或科技发展中的潜在相关技术* 技术常常来源于产业外部，它们可能成为产业突变和竞争分裂的根源。必须考察每一种价值活动以明确是否存在可加以利用的外部技术。应当持续彻底地调查信息系统、原材料和电子学的情况，此三者在

创造新技术或使新旧技术结合方面有着革命性的影响。

3. 确定关键技术变革的可能路径　企业必须对自身每一价值活动中以及买方和供方价值链中技术变革的可能方向作出估计，其中包括来源与产业无关的技术。不应当假设任何技术是已成熟，因为此技术的分支技术可能正在变化中，或者成熟仅仅是在技术创新上很少下功夫的标志。

4. 确定哪些技术和潜在技术变革对竞争优势和产业结构影响最大　并非价值链中的所有技术都会对竞争发生重大影响。重要的技术变革要满足本章所说的四种检验：

- 自身创造了可持续的竞争优势
- 以有利于企业的方式转变成本或独特性驱动因素
- 产生率先行动者优势
- 改善整体产业结构

企业必须把这些技术隔离出来，并且理解它们将如何影响成本、歧异性，或产业结构。在这方面，供方和买方的技术常常是最重要的。关键技术是那些对成本或歧异性有巨大影响同时技术领先可以持久的技术。

5. 评价企业在重要技术和改进成本上的相对能力　企业必须明了其在关键技术上的相对优势，同时对自己适应技术变革的能力做出现实的评价。不应从自尊考虑而忽略这一评价，否则企业会在几乎无望有益于其竞争优势的领域浪费资源。

6. 选择包含所有重要技术、加强企业整体竞争战略的技术战略　技术战略必须能对企业正寻求得到或维持的竞争战略起加强作用。对竞争战略最重要的技术是那些企业能保持其领先地位，成本或歧异性驱动因素向有利企业的方向倾斜，或技术将转变为率先行动者优势的技术。如前所述，在通过向其它领域投资而

加强由技术得来的优势方面，企业能够大有作为。

企业技术战略应当包括以下内容：

- 按研究和开发项目对竞争优势的重要性排序。如果不影响成本和(或)歧异性，不应批准该项目。
- 选择在重要技术中采取技术领导地位还是追随者地位。
- 选择颁发许可证政策，以提高整体竞争地位而不仅为短期盈利的压力所迫。
- 选择获取所需外部技术的方法，如果必要可通过许可证方式否则另论。

7.从公司一级加强业务单元的技术战略 虽然技术最终是与独立的业务单元相关，多角化经营的企业在加强其整体技术地位时可以发挥二项关键作用。第一项，可以帮助监视有可能影响业务单元的各种技术。公司集团可以在辨识和分析有可能产生广泛影响的技术趋势上进行有用的投资，然后将信息传给各个业务单元。公司在监视信息系统、办公自动化、工厂自动化、原材料和生物技术等方面发挥的作用常常是很理想的。

公司在技术战略中的第二项关键任务是在各业务单元间寻找、利用和创造技术上的关联。如果某业务单元能够充分利用与其它单元技术上的关联，就可能获得竞争优势。第九章较详细地说明了这一点。

以下在公司，部门或小组一级上采取的特定行动，能够加强企业的整体技术地位：

- 辨识影响许多业务单元的公司核心技术。
- 确保企业进行积极和协调的研究，确保技术在各业务单元间传递。

- 资助重大技术上的共同研究，以创造大量技术和人才。
- 利用收购或合资等途径为公司引进新工艺技能或补充现有技能。

第六章

竞争对手选择

大多数企业都把竞争对手视作威胁。企业首先把注意力集中在如何战胜竞争对手夺取市场份额上以及如何防止竞争对手进入上。按照这种思路，竞争对手是敌人，必须被消灭掉。通常，也认为较多的市场份额远比较少的份额要好，而经验曲线的信徒们强调支持这一观点。

虽然竞争对手的确可能构成威胁，但在许多产业中合适的竞争对手能够加强而不是消弱企业的竞争地位。"好"竞争对手能够有助于许多战略目标，可以增加企业的持久竞争优势以及改善所处产业的结构。因此，企业常希望能有一个或多个"好"竞争对手，为此甚至刻意放弃市场份额而不是试图增加市场份额。较多的市场份额常常糟过较少的份额。与此同时，企业应当在保持与好竞争对手的相对地位时，集中力量攻击"坏"竞争对手。这些原则对市场领导者和追随者同样适用。

本章将说明企业如何才能了解和影响它的一系列竞争对手，以增加竞争优势和改善产业结构。这将有助于企业辨识正确的进攻对象，避免与那些给本企业地位以及产业结构带来好处的竞争对手作战。我从认清具有竞争对手的潜在益处开始，接着说明企业如何辨识"好"竞争对手，将其与"坏"竞争对手分离。完成这些基础工作后，我要说明企业该如何影响它的竞争对手，以及在此竞争过程中如何避免破坏产业结构的风险。然后，我要鉴别一些观

点，即从企业的角度来考虑应当怎样选择其所处产业中的最优竞争对手结构，以及这一结构是怎样保护了产业的稳定性。最后，本章根据竞争对手选择原则，着重指出在与竞争对手打交道时易犯的错误。

竞争对手不仅对竞争有利，而且对企业的益处也多于人们通常所认识到的。企业永远不能在竞争对手面前自满，也不能放弃寻找获得竞争优势的途径。持久的竞争优势是获取优越绩效的唯一可靠途径。但是，与此同时，企业必须明了谁是进攻的对象，以及它面临的一系列竞争对手将如何影响产业结构。各个竞争对手将对竞争优势产生不同的影响。

竞争对手带来的战略好处

合适竞争对手的存在，可以带来许多战略上的好处，它们可归入以下四个基本类型：增加竞争优势，改善当前产业结构，有助于市场开发，以及扼制进入。随着产业的不同以及企业采取战略的不同，可获取的特定好处也不同。

增加竞争优势

竞争对手的存在使企业能够增强其竞争优势。其机制以及使此机制尤为有价值的产业特征一同描述如下：

吸收需求波动　　竞争对手可以吸收由周期性、季节性、或其它原因带来的需求波动，从而使企业能逐渐更充分地利用其生产能力。因此，拥有竞争对手是控制第二章所说的生产能力利用成本驱动因素的一种方法。例如，产业领导者的市场份额一般在需求下降时期增加而在上升时期下降，就是这种现象的一种表现。在需求上升时期，因为产业领导者不能或不愿满足全部需求而造成领导者生产能力的短缺，竞争对手就可以获得市场份额。当需

求下降时，由于领导者是买方偏爱的货源且此时有合适的生产能力，所以领导者获得市场份额。让竞争对手吸收需求波动，对于在整个周期中保持满足需求的必要生产能力是理想的。但是，企业必须确保在产业中有足够的整体生产能力以服务于关键用户且不吸引插足者，如果产品是消费品，企业还要有足够的生产能力以控制产业价格。

提高歧异化的能力　竞争对手作为比较的标准，能够提高企业自身歧异化的能力。没有竞争对手时，买方可能比较难以看到企业创造的价值，因此就可能对价格和服务更为敏感。结果是，买方可能在价格、服务和产品质量上拼命地讨价还价。然而，有竞争对手的产品成为衡量相对性能的参照，使得企业可以更具说服力地证明其优势性，或是可以降低歧异化的成本。因此，竞争对手可以成为企业产品的价值信号（第四章）。例如，在消费品产业中，一些基本品牌的存在实际上可以使名牌产品在某些情况下得到较高的边际利润率。但是，以竞争对手作为参照而带来好处，其先决条件是：买方可以看出产品及其它方面的差异，以及企业货真价实地歧异化经营，因此参照物的出现不会暴露某种不能持久的溢价。

一种竞争对手存在而提高歧异性的情形是，企业比其大部分竞争对手要优越得多。此时如果不存在一个与企业差距较小的竞争对手，那么即使企业创造的价值完全配得上其溢价，要想在规范产品生产者之上获得很大的溢价仍可能是困难的。例如，据说在八大会计公司（Big Eight）进入管理信息系统产业且索要高价之前，IBM 公司很难在此方面获得很高的价格。八大会计公司拥有信誉，它们的要价使得买方较易接收 IBM 公司要求的超过独立软件公司的溢价。

在那些产品质量和服务标准不明显的产业中，比较标准的好处非常重要。在这些产业中，可能在很宽的范围内就成本和质量权衡取舍，因而买方在不存在可见歧异性的情况下易于对价格敏

感。在这些产业中，由于缺乏参照带来买方不断要求改进产品和服务的压力，很可能对企业的盈利率造成压力。

服务于不具吸引力的细分市场　企业的竞争对手可能乐于为企业认为不具吸引力的市场提供服务，不然，为了获得理想的细分市场或为了防御的原因企业将被迫服务于此市场。所谓不具吸引力的市场，是指那些企业为其提供服务的成本昂贵，买方具有讨价还价的实力而且对价格敏感，企业的地位无法持久，或是参与该市场会损害企业在更具吸引力细分市场中地位的那些市场。可用第七章中的概念来辨识战略相关的各产业细分市场以及它们的吸引力。

竞争对手价值的一个常见例子，出现在企业很难将产品系列中的某些特定产品歧异化而无法赚取勉强可接收利润时。如果买方一定要这些产品，企业会要找一个供方来提供。这样通过出售整个系列产品会获取一定优势。对企业而言，由“好”竞争对手提供这些产品，比起买方寻求全新货源，威胁要小得多。在这种情况下，使“好”竞争对手有价值的关键因素是对产品系列中各种产品的需求关联。

与竞争对手有关的情况还可能是，一组特定的买方可能对价格敏感而且具有讨价还价的实力。在不存在“好”竞争对手时，企业可能不得不服务于这些不具吸引力的买方，以达到切断坏竞争对手合理进入途径这一防御目的(见第十四章)。例如像西尔斯公司(Sears)这类大型经销商就比小型连锁店更有实力也对价格更敏感，因为前者更大而且它们以成本而非歧异战略来进行竞争。如果企业为大型经销商服务，那么获得的利润要小于为较小型的连锁店服务。而且，除非对这些不具吸引力的买方销售量增加足以改变企业的整体成本地位，企业的整体利润率也会降低。但是，除非有好竞争对手有效地提供服务，否则这些大型经销商会成为招惹有威胁性新插足者的目标。

存在政府采购的产业的典型情形，说明了服务于某细分市场怎么会损害它在其它市场的表现。向政府机构出售商品要求密封报价，这种报价经常公开以接收公众监督。这样，对价格不太敏感的买方了解了报价，从而潜在地损害了企业向其索要溢价的可能性。企业如果有一个好竞争对手服务于这一细分市场，情况会好得多。当企业在某细分市场中提供自身不擅长的产品、从而可能损害企业在其它市场信誉的时候，允许竞争对手服务于这一细分市场也会是有益的。

如果竞争对手争夺这样一些细分市场，企业服务于这些市场的顾客群代价极为昂贵，那么此竞争对手对企业也是有利的。倘若由于立法的原因，企业不能在买方中充分地差别定价[①]以反映在服务成本上的不同(例如，由于罗宾逊—帕特曼法的缘故)，或者买方间转卖的可能性防碍了差别定价，那么如果竞争对手可以较廉价地服务于买方或竞争对手具有较低的利润标准，由它们服务于高成本顾客则企业的利润率可以提高。

但是，细分市场必须确实不具吸引力，这才可以证实竞争对手带来的好处。有时看似不具吸引力的市场并非确实如此，而只是定价不当或服务不周。因而，企业可以自己服务于该市场并获利，而不是引入竞争对手。第三章讨论不当定价的风险。

提供成本保护伞　高成本的竞争对手有时能够为低成本的企业提供一把成本保护伞，提高其利润率。通常认为产业领导者为产业追随者提供价格保护伞，而这的确是某些产业的实际情况[②]。但是，人们不常认识到的问题是，在稳定的尤其是在增长着的产业中，市场价格常常是由高成本竞争对手的成本地位决定的。如果高成本竞争对手按其成本或接近其成本定价，那么低成本竞争对手亦按此定价就能够获得极大的利润。不过，如果不存在高成本竞争对手，那么买方就可能对价格具有较大敏感性，这是因为较大的价格溢价会引起买方对价格的注意。当买方(包括零售商)

希望有第二个或第三个货源因而将一部分生意分给高成本竞争对手时，来自高成本竞争对手的成本保护伞就尤其有价值。

让高成本竞争对手确定价格的风险在于此价格会吸引插足者。因此，为使此战略成功，必须存在着某些进入壁垒。同样重要的是，高成本竞争对手应获得足够的业务以维持生存，否则它的退出可能吸引"坏"竞争对手的进入。

改善与劳工或管理者的侃价地位　当谈判部分或全部地涉及整个产业时，拥有竞争对手可以极大地有利于与劳工及政府管理者的讨价还价。当产业领导者非常脆弱时，易受到压力从而在与工会的谈判中作出让步，或被迫满足产品质量和污染控制等方面的严格标准。[3]此时，如果存在竞争对手，其盈利较少、资本程度较差或地位较不稳固，就可能对上述要求起一定的缓解效果。

降低反垄断风险　可存活竞争对手的存在，对于减少反垄断调查和指控的风险可能是必要的。伊斯特曼—柯达公司（Eastman－Kodak）和 IBM 是著名的例子，这两个公司遇到了多次的反垄断指控，消耗了大量的管理时间，还可能分散了它们经营业务的注意力[4]。即使政府提出反垄断指控的机会很少，但是拥有过多的市场份额，有可能使企业在每次采取重大行动，如引入新产品、颁发技术许可证或改变价格等时，都面临私人诉讼。诉讼的风险常常导致高市场份额企业在采取行动时有意或无意地谨小慎微起来，损害了其竞争优势。可存活竞争对手的存在可以改善这一局面。

增加动力　竞争对手的一个怎么也不会被过分夸大的作用是它作为激励者的作用。可存活下去的竞争对手的存在，能够成为降低成本、改进产品以及跟上技术变革潮流的重要刺激因素。竞争对手成为团结众人实现共同目标的众矢之的。拥有一个可存活的竞争对手，给组织内部带来重要的心理好处。例如，施乐公司显露出迹象，即它得益于复印机领域强劲竞争对手的出现。在成本对成功无关紧要的的年代过去后，施乐的成本地位似乎正在改

善，而且它开发新产品的步伐也加快了。另一方面，处于垄断或近乎垄断地位企业的历史通常提供这样的例子，即处于主导地位的企业自满了，最终对变革视而不见而失于应对。

改善当前产业结构

拥有竞争对手还可以多种方式使整个产业结构受益：

增加产业需求　竞争对手的存在能够增加整个产业的需求，且在此过程中增加企业的销售额。例如，如果对某产品的基本需求量取决于整个产业的广告投入，那么企业的销售可以获利于竞争对手所做的广告。追随者在广告上的花费往往高得不成比例，这是因为规模太小则无法获得规模经济。企业和竞争对手规律地引进产品系列，也可以扩大产业影响，提高产业知名度，从而促进需求。最后，竞争对手的进入有时能够给产品带来信誉，正如IBM进入个人电脑行业的情况一样。

当产业的产品系列包括互补产品，比如相机和胶卷，剃刀和刀片以及实验仪器和供应的消耗品等，此时竞争对手也可以促进产业需求。如果有一个或多个竞争对手销售某产品的互补产品，那么对该产品有专有优势的企业可能获利。例如，柯达颁发相机技术许可证，使许多竞争对手销售相机，从而刺激了公司专有的柯达胶卷的销售。这种战略是基于竞争对手通过共同的市场营销努力提高对互补品基本需求的能力之上的。当在互补品上获取足够收益很困难，因而企业只希望满足该市场一部分需求时，用这种战略也很好。⑤

提供第二或第三货源　在许多产业中，尤其在那些涉及重要原材料或其它重要投入品的产业中，买方希望有第二或第三个货源，以减轻供货中断的风险和（或）限制供方的侃价实力。例如，买方的这种行为就出现在涡轮发电机业、金属罐盒业、糖业以及化学品业中。好竞争对手作为第二或第三货源的存在，消除了企业

的这种压力。它可以防止买方诱使更具威胁性的竞争对手进入产业,还可以推迟或减少买方后向整合的风险。

京陶公司(Kyocera),京都陶磁公司(Kyoto Ceramics)在美国的分公司,就曾经历过这种问题,即在供应半导体的产业中没有可信赖的竞争对手。该公司在半导体芯片的陶磁外壳供给上占据了支配性的份额,使得美国的半导体公司一直积极寻找新货源,并且竟然投资新货源以帮助新供方进入此领域。如果有较可信赖的竞争对手,京陶公司可能不会这么易受买方极具动摇性的攻击,还可能较少受到来自买方的价格监督。

虽然以上援引的例子来自工业品业,在消费品业也存在同样问题。零售商常希望有不只一种的品牌,以抗衡任意一个制造厂商的势力。拥有好竞争对手,能够减少零售商利用好货位、大量促销以及其它支持手段来积极帮助其它竞争对手进入产业的机会。

加强产业结构中的理想成份　好竞争对手可以加强产业结构中的理想部分,或是促进改善产业吸引力的结构变化。例如,竞争对手强调产品质量、耐用性以及服务,就有助于降低买方的价格敏感性和缓解产业中的价格竞争。或是竞争对手大量做广告,则可能促使产业向少数名牌产品和高进入壁垒的方向转化。相反,坏竞争对手在追求自身竞争优势时,可能损害产业结构。例如,在七十年代中期被斯奎波公司(Squibb)收购之前,比奇—纳特公司(Beech - Nut)曾有通过高水平的广告投入、频繁的产品引入以及稳定的价格、加强儿童食品行业的积极方面的历史。另一方面,黑兹(Heinz)公司在赶超格伯公司(Gerber)的无益尝试中,采用了低成本/低价格战略,从而破坏了产业结构。而斯奎波公司对比奇—纳特公司的收购,使后者成为坏竞争对手,这也是通过改变公司目标和战略实现的。

协助市场开发

竞争对手可以在新兴产业或产品及加工技术正在演变的产业中协助开发市场：

分担市场开发成本　竞争对手能够分担新产品或新技术的市场开发成本。市场开发常常包括以下成本：引诱顾客试用成本、与替代品争夺成本(见第八章)、遵从法规成本、促进独立维修机构等基础设施的发展成本等等[6]。此外，还常常需要投入研究和开发费用，以进一步完善基础技术，克服未来顾客所面临的转换成本，以及开发用途广泛的安装和服务程序等。竞争对手可以降低企业的市场开发成本，当竞争对手的投入与其销售量不成比例时以及当竞争对手是针对整个产业面临的问题作出开发市场的努力时，情况尤其如此。

降低买方风险　在新市场(或新技术)中，可能需要竞争对手来给买方提供另外的可选货源，即使稍后买方通常都不需要另外的货源。如果只有一到两家企业生产新产品，买方常常不愿意购买，当转换成本很高或者买方会因供方无法提供足够服务或退出交易而受损害时，情况尤其如此。

帮助技术标准化或合法化　采用与企业相同技术的竞争对手的存在，可以加速技术合法化或使其成为标准的过程。只有一家企业提倡某技术时，买方往往不愿意接受其作为标准，并且可能抑制初期购买以待技术变革的进一步发展。当可信的竞争对手也推广此技术(且分担市场营销费用)时，买方采用此技术的顾虑就会大大降低。VHS 和 Beta 制式盒式录相机的开拓者，向其它领先企业颁发技术许可证的做法，就是一个良好实例。竞争者采用相同技术还可能有利于政府或其它颁布标准组织批准该技术。

改善产业形象　合适的竞争对手能够美化产业的形象。在其它商业活动中久负盛名的公司，其进入表明该业是合法的而且

表示企业的投入将有所回报，从而给产业带来信誉。

在市场开发期间拥有竞争对手的好处往往是短暂的，这最适用于产业开发的开始和发展阶段。因此，在产业发展的早期拥有数个竞争对手可能最具战略利益，其后理想的竞争对手数量逐渐减少。

扼制进入

竞争对手在扼制其它插足者，或增加企业竞争优势的持久性方面，发挥着关键作用。合适的竞争对手可以多种方式对防御战略（第十四章）做出贡献：

增加报复的可能性和报复强度　竞争对手可以增加为潜在插足者所察觉的报复可能性及其严厉程度。竞争对手还可以削价之类的策略与新插足者争斗，充当防御新插足者的第一道防线，而这类策略对占有大市场份额的企业来说会昂贵得难以承受，因为企业的利润会全面减少。进一步说，如果面临许多可信的竞争对手，比较其仅面对一个可能受集聚战略打击的主导企业的情况，插足者可能不那么倾向于进入该产业。主导企业在服务特定细分市场时往往有混合动机，这使其暴露于目标集聚于一点的插足者[7]。

然而，要是竞争对手被视为过于软弱，它就不能扼制其它插足者。相反，软弱竞争对手为那些不敢直接进攻领导者的插足者，提供了进入产业的诱人的滩头阵地。

显示成功进入很困难　竞争对手可以作为与企业成功竞争困难性的见证，还可以表明处于追随者地位获取的利润并不可观。例如，宝洁公司 P&G 的福格斯咖啡在市场份额上的有限增长和可怜的利润率，是说明在咖啡产业中与通用食品公司（Gereral Foods）的麦氏咖啡争夺市场份额所必须付出代价的一个好例子。如果不存在竞争对手，潜在插足者可能会过低估计进入壁垒和产业领导者的竞争优势。

封锁合理进入途径　竞争对手能够占据那些代表着进入产业合理途径的位置，封锁要津不为潜在插足者所用。例如，在起重机车业，卖给较小买方的小型起重机车就是一条合理的进入途径。小型起重机车需要的服务较少，而且较小的买方往往只买一辆起重机车，不存在整个车队的通用性问题，所以在改变供方时面对的转换成本也较小。因此进入这一细分市场的壁垒小于其它市场。然而在此例中，由于这一细分市场只提供不太可观的利润，从而使美国的领先制造商忽视了该市场。对美国起重机车制造厂商来说，不幸的是没有可信的美国竞争对手来封锁进入此市场的途径，结果日本制造商成功地利用此细分市场作为进入美国市场的途径。虽然产业领导者可以亲自服务于这类细分市场，如果这一市场与核心业务相比在结构上较少吸引力，那么更为有利的作法是产业领导者将此市场让给好竞争对手。

竞争对手还可以填补产品空缺，这些位置要么对产业领导者来说过于不起眼，要么与产业领导者具有混合动机的领域有关联。填补这些空缺的竞争对手的存在增加了潜在竞争者进入的难度，这是因为潜在插足者被迫以同种产品进入而不能得到受保护的空缺来为扩张打基础[8]。买方对第二或第三货源的渴望也为竞争对手打开了合理的进入途径。有好竞争对手来担当这一角色，能够扼制更具威胁性的插足者。

饱和销售渠道　竞争对手的存在使批发商和(或)零售商获得多种品牌，可能使新插足者更难接近分销渠道。另一方面，当产业中只有一到两家企业时，为了削弱产业领导者的侃价实力或为了提供自有商标商品，销售渠道可能欢迎新竞争对手。因此，竞争对手的存在可以迫使新插足者为了通畅销售渠道而付出较高成本，因为此时销售渠道已经拥有完整的品牌系列。

如果没有好竞争对手为自有商标市场服务，作为防御行为产业领导者为此市场提供服务也是可取的。尽管如此，许多产业领

导者倾向于回避这一业务，因为它们认为这样做会有损于其名牌商品的地位。在电视机行业中，RCA 和顶点（Zenith）公司就是这么认为的。考虑到未来潜在竞争者进入的风险，这种观点可能过于狭隘。在电视行业中，西尔斯公司（Sears）积极鼓励日本企业进入美国彩电市场，因为它无法从 RCA、顶点公司或其它有能力的美国制造商手中获得优质自有商标电视的来源。

"好"竞争对手有哪些特征

竞争对手的吸引力程度各不相同。"好"竞争对手可以发挥上述有益作用，又不会带来太严重的长期威胁。"好"竞争对手是对企业的挑战、使其不自满，而且企业与这样的对手竞争可以获得稳固的有利的产业均衡而又不必陷入旷日持久的冲突。总的说来，坏竞争对手具有相反的特征。

没有哪个竞争对手能符合一个好竞争对手的所有检验标准。通常竞争对手既有好竞争对手也有坏竞争对手的一些特征。其结果是，某些经理人员断言根本不存在所谓的好竞争对手。这种看法忽略了一个基本事实，某些竞争对手比另外一些要好得多，而且可能对企业的竞争地位发生非常不同的影响。在实践中，企业必须了解其竞争对手处于两者之间的位置，再据此采取行动。

"好"竞争对手的检验

好竞争对手有一些特征。但是，由于竞争对手的目标、战略和能力不是静止不变的，对竞争对手是好是坏的评价也会随之变化。

可信和可存活　好竞争对手有足够的资源和能力充当激励者，使企业降低成本或提高歧异性以及使企业为买方所信赖和接受。除非竞争对手有所需的资源使自己能长期生存下去，除非买方至少将其视为最低限度也是可接受的选择，否则此竞争对手无

法作为比较的标准，也不能协助开发市场。好竞争对手的信誉和生存力，对扼制新插足者的能力尤为重要。竞争对手必须有足够的资源使其对新插足者构成足够的威胁，而且在买方放弃寻找新货源时，竞争对手必须能代表买方可接受的选择。最后，竞争对手必须足够强大以防止企业产生自满情绪。

明显且自知的弱点　虽然可信、可存活下去，“好”竞争对手有着相对于本企业的明显弱点，且已认识到这些弱点。理想情况是，好竞争对手自信很难改正其弱点。竞争对手不必处处都强，但是它必须有一些明显的弱点使其自知，在本企业感兴趣的细分市场上试图与本企业较量高低是无用的。

了解规则　好竞争对手了解产业中的竞争规则，按此行事，它还能够认清和读懂市场信号。它帮助进行市场开发，改善现有技术，而不会为了赢得地位而尝试那些涉及技术突变或竞争突变的战略。

假定实际　好竞争对手对于产业及其自身的相对地位有现实的假定。它不过高估计产业发展的潜能从而营造过度的生产能力，也不会对生产能力投资不足从而为新来者提供机会。好竞争对手不会过高估计自己的能力以致在试图获得市场份额时引发战争，也不会因为过低评价自身力量而不敢对新插足者进行报复。

明晰成本　好竞争对手了解自己的成本，且据此制订价格。它不会在无意中交叉补贴产品系列或过低估计管理费用。正如上述各方面所描述的，从长远观点来看，“无知”的竞争对手不是好竞争对手。

改善产业结构的战略　好竞争对手的战略，会保护和加强产业结构中的理想因素。例如，其战略可能提高进入产业的壁垒、强调产品质量和歧异性，而不是通过削价或改变销售方式来减弱买方的价格敏感性。

内在节制的战略观念　好竞争对手的战略观念自发地将其

局限于产业的一定比例上或某一细分市场中，这恰恰是企业不感兴趣而对竞争对手有战略意义的比例或细分市场。例如，采取基于高质量的集聚战略的竞争对手，如果不打算扩大其市场份额，那它就可能是好竞争对手。

适度的退出壁垒　好竞争对手拥有足够醒目的退出壁垒，从而使因其存在而造成对插足者的扼制成为可能。但此壁垒又不至高到完全将它束缚于产业中。高退出壁垒会造成风险，在遭到战略困难时竞争对手不是退出而是会破坏该产业。

可协调的目标　好的竞争对手有与本企业目标可协调的目标。好竞争对手满足于自身的市场地位，这一地位同时能使本企业赚取很高的收益。这往往反映了好竞争对手具有一个或多个下述特点：

在产业中战略利益适度　好的竞争对手不把在产业中取得支配地位或不寻常的高增长率看得过于利害攸关。它认为在产业中持续的参与是理想的而且能够从中赚到可接收的利润，但并不认为在产业中改善相对地位有极大的战略意义或感情上的重要性。另一方面，坏竞争对手把产业看作实现自身更广阔公司目标的关键。例如，外国竞争对手在进入它认为有战略意义的市场时往往是坏竞争对手。其利害关系过于重大，而且还可能不了解竞争的规则。

有可比的投资收益目标　好竞争对手投资以赚取诱人的收益，并不把获得税收好处、雇用家庭成员、提供工作机会、赚取外汇(如某些属政府所有的竞争对手)、为上游产品提供销路或其它这类目标放在更为优先的地位。这类目标可能造成产业的利润难以让人接受。有可比利润目标的竞争对手不太可能为了进攻企业地位而过分压价或是大量投资。例如，在飞机业中，比起国营的空中客车工业公司来说，目标上的差异使得麦克唐纳—道格拉斯公司成为波音公司的好得多的竞争对手。

接受目前的利润率　好竞争对手，虽然也试图赚取诱人的利润，但一般都满足于自己目前的收益而且明白改善这一收益是不可行的。理想情况是，竞争对手满足于在双方共同提供服务的细分市场上利润率稍逊一筹。在此情形下，竞争对手不易为了改善自身的相对利润率而破坏产业平衡，而它不太可观的利润又可能有助于打消新竞争对手进入的念头。

希望产生现金　好竞争对手对为股东或母公司产生现金有足够的兴趣，所以不会因重大的新生产能力扩展或重大的产品生产线检修而破坏产业均衡。但是，好竞争对手并不完全掠尽其在产业中所处地位带来的好处，因为这种做法会威胁它的信誉和生存能力。

短期规划　好竞争对手没有太长期的规划为进攻企业的地位而发动一场持久战。

厌恶风险　好竞争对手对风险很关注，且满足于自身的地位而不会冒险去改变它。多角化经营企业的较小部门，如果不认为它们对长期的公司战略很关键，会是好竞争对手。它们常常被指派棘手的利润目标且被寄期望于产生现金流。不过，受到增长要求限制的部门，可能会是坏竞争对手。例如，斯奎波公司收购比奇—纳特公司的儿童食品业务，就是基于比奇—纳特有极大增长潜力这一预测。这导致比奇—纳特公司采取一些被证明是不成功的、对产业造成损害的行动。

即使竞争对手有相当的实力，只要它的目标和战略合适，也可以成为好竞争对手。这种目标和战略创造了一种企业和竞争对手可以共存的局面。因此，有明显且自知的弱点并不是好竞争对手的先决条件。不过，与此相反，从获取稳定产业结构的角度来说，有远期规划，对现金短期需求很少或愿意承担极大风险的竞争对手，无论它有无真正的实力，往往都是坏竞争对手。

有时，竞争对手对本企业来说是好竞争对手，而本企业对其却

非好竞争对手。两者之一按规则竞争，而另一方却无论如何要向它进攻。当两企业互为好竞争对手时——例如，某个竞争对手专注的市场为其赢利而另一个却对此不感兴趣，此时产业最稳定。互为好竞争对手，双方按各自的优势行事且由于有各自的内部标准而成功地做到相安无事。

“好”市场领导者

这些好竞争对手的检验标准，从追随者的角度来看，也说明了构成好市场领导者的条件。如果企业在其服务的产业中并不处于产业领导者之一的地位，那么它的成功与否很大程度上取决于挑选有好产业领导者的产业。从追随者的角度来说，好产业领导者最重要的素质是，它的目标和战略能给追随者提供赢利保护伞。例如，产业领导者有高投资收益目标，关注“产业的健康”，基于歧异化建立战略以及由于混合动机而不愿服务于某些产业细分市场，这就会给追随者提供机会在相对稳定的产业环境中赚取诱人的收益。相反，如果企业看不到可存活下去的竞争对手带来的好处，满足于低收益或者其战略以其它方式破坏了产业结构，这种产业领导者就不可能给追随者提供有吸引力的环境。例如，在买方实力强大且对价格敏感的产业中，领导者采取以低价来迅速降低学习曲线的战略，往往会给追随者（还可能给自己）造成对产业的破坏。

判别“好”竞争对手

判别对手是否为好竞争对手需要对其全面分析。在决定竞争对手是某一特定企业的好或坏竞争对手时，它的目标、假定、战略和能力都要考虑[5]。由于没有竞争对手能完全满足好竞争对手的检验标准，所以必须判断竞争对手的理想特征是否超过了它有损于产业或企业地位的不利特征。

权衡竞争对手各特征以得到竞争对手是好是坏还是介于两者之间的最终评价,此过程可以用许多例子来说明。例如,在计算机产业中,克雷研究所(Cray Research)对 IBM 来说似乎是好竞争对手,而富士通(Fujitsu)则是坏竞争对手。克雷集中业务于产业的某专门市场,按认可的规则竞争,而且似乎没有错误地估计自己战胜 IBM 的能力。另一方面,富士通对战胜 IBM 寄望过高,它对试图渗入的市场采用低盈利标准,而且奉行的战略可能会损害歧异性从而破坏产业结构。

在复印机行业,相对而言,柯达对施乐是个好竞争对手。柯达集中力量于大容量复印机这一隅市场,并且强调质量和服务。虽然柯达从施乐手中夺走了部分盈利的市场,但是柯达的收益率标准高而且遵从与施乐相同的规则。此外,柯达似乎并不把复印机看作办公自动化战略的关键,接受较低的利润率,而是将其本身看作有利可图的业务领域。

相反,在肥料和化学工业中,石油公司被证明是坏竞争对手。它们有富裕的现金要投资,它们寻找从中可以获得大市场份额的大市场从而对财务报告产生引人注目的影响。大多数石油公司在价格上进行竞争并加速其进入产业的商品化,而不是强调研究与开发以及为消费者服务。它们的预测能力也很差,易于在业务周期的顶峰期修建新的大型工厂而不是在低峰期添置设备。这意味着它们制造和加剧了生产能力过剩的问题。

CT 扫描仪产业中的竞争局面说明追随者似乎懂得好市场领导者可以带来利益。以色列的埃辛特公司(Elscint)取得了第二或第三的市场地位。通用电子公司 GE 是这个产业的领导者,而埃辛特公开否认有超过 GE 的愿望。埃辛特把 GE 看作好市场领导者,因为后者维持高价格,以服务和信誉为基础实现歧异化经营,而且大量投资于教育和开发市场上。历史上另一个好市场领导者是可口可乐公司。可口可乐公司避免在价格上竞争和对追随者的

行动进行强力报复，而是扮演政治家的角色。佩珀博士的百事可乐公司以及七喜公司(Seven - up)，多年来作为追随者享受了稳定的利润。然而，也许是源于百事可乐试图从可口可乐手中夺走太多市场份额的错误判断，再加之新高层管理层的优势，有迹象表明了可口可乐正变得较富进攻性。百事可乐显然引发了可口可乐行为的变化，这说明在与好竞争对手打交道时易犯的一个错误，在后面我将进一步讨论它。

如果竞争对手极坏，那么即使有着极大竞争优势的企业也可能认为在此产业中竞争不具吸引力。例如，在蘑菇业中，罗尔斯顿—普雷那公司(Rolston - Purina)有许多潜在优势，但却遭遇到许多投资收益标准低的家庭企业以及来自中国的进口产品的威胁。最终，罗尔斯顿退出了此产业。

影响竞争对手的模式

好竞争对手带来的利益表明以下做法是可取的：进攻当前某些竞争对手而不是另一些，鼓励那些符合好竞争对手检验标准的新竞争对手进入。由于与产业成熟期相比，在产业发展初期拥有较多竞争对手通常要合适些，所以鼓励那些长远看来不可能取得成功的竞争对手早日进入产业也是有意义的。以上说法并不意味着企业可以相对竞争对手骄傲自满，也不意味着企业不应当积极主动地寻求提高竞争优势。相反，选择竞争对手的原则意味着与通常的做法相比，企业必须对竞争对手有更为深刻的看法。

企业的竞争对象是由范围广泛的因素所决定的，其中许多因素大大超出了企业的控制范围。哪些竞争对手选择进入产业在很大程度上是碰运气的事，这将在第十四章中较详细的讨论。某特定企业是否在特定的时间认为产业具有吸引力以及它是否有现成的资源进入，都部分地由运气决定。但是，只要有少量竞争对手已

进入产业，其它人就可能不再认为此产业仍有机会。当早期的插足者是有信誉的企业时，情况更是如此，因而，如果企业能多少影响一下谁先进入，那么整个进入产业的模式就有可能发生改变。

竞争对手选择不仅仅试图影响进入模式，还试图影响那些竞争对手获得生存下去所必须的市场份额和它们在哪些细分市场上竞争[10]。以下选择竞争对手的策略在许多产业中都是可行的：

颁发技术许可证　企业可以有利的条件早日向好竞争对手颁发技术许可证(见第五章)。如果选择的是合适的竞争对手，那就可能有效地扼制进一步的进入。例如，在半导体业中由于买方希望有第二或第三货源，所以该产业中颁发许可证的作法相对而言较普遍，而仔细选择受让方可以产生有益的影响。最近出现的有趣现象是英特尔公司许可 IBM 和康莫道尔公司(Commodore)制造 8088 微处理器。在此例中，颁发技术许可证一定程度上产生了变买方为竞争对手的效果，但是却可以挡住其它更具威胁性的竞争对手。

有选择地报复　企业可以对坏竞争对手进行强有力的报复，而让好竞争对手不受阻挡地进入产业或获得份额。例如，企业对引进产品或地域市场的选择，往往对某些竞争对手的影响比对其它要大一些。

有选择地扼制进入　企业可以不对某些细分市场投资而不制造进入壁垒，这些市场中出现好竞争对手会改善企业的地位。其风险在于坏竞争对手选择占领这部分未加防御的细分市场，以此作为更具野心的次第进入战略的一部分[11]。

联合以引入新进者　企业可以和潜在的好竞争对手订合同，使其成为提供产品系列中某些项目的来源，这些产品通过企业的分销渠道出售。合乎情理地，这些竞争对手有可能在以后向企业不中意的细分市场上扩展。鼓励好竞争对手的其它形式的联合，包括供应零部件协定以及自有商标的安排，即竞争对手提供商品

以企业名义出售。这两种形式都有降低好竞争对手进入壁垒的效果。

与坏竞争对手争斗损害了好竞争对手

与坏竞争对手作战而又不使战火殃及好竞争对手往往是很困难的。例如，为挫败坏竞争对手而设计的种种对策——增加广告投入、引入新产品或改变保修政策等，都可能减少好竞争对手的市场份额，甚至可能威胁它的生存。而削弱好竞争对手反过来也可能破坏产业的吸引力或导致新插足者。

因此，重要的是针对坏竞争对手的情况修改防御或进攻措施，使其对好竞争对手的影响最小。有时候因为坏竞争对手对市场造成的威胁或是因为其威胁的严重性而无法做到这一点。尽管如此，企业面临的挑战是，一方面要在改善企业地位和对威胁作出有力反击之间保持微妙的平衡，另一方面又得保护好竞争对手。重要的是好竞争对手不把自己看作受攻击的对象以致于可能在绝望中改变自己的目标。此外，企业要不断地与好竞争对手对抗以防止其重新修改目标，以此来防止好竞争对手变为坏竞争对手。

变坏竞争对手为好竞争对手

有时可以把坏竞争对手转变为好竞争对手。理想的情况是只需给出市场信号以修正竞争对手的错误假定即可。例如，阿尔卡公司(Alcoa)一直在试图影响其竞争对手对铝产业过分乐观的需求预测。其它一些情况下，时间会把坏竞争对手转变为好竞争对手。竞争对手将发现自己的战略是无效的，因此它将以一种使自己成为较好竞争对手的方式改变目标或战略。

尽管如此，企业必须经常准备进行战斗以把坏竞争对手转变为好竞争对手。为了向竞争对手表明其相对弱势或为了使其信服企业不会容忍地位受到侵犯，可能必须要进行战斗。虽然战斗可

能代价昂贵，但与受到旷日持久的围攻相比，此代价要小得多。与坏竞争对手相处，长期受围攻往往是呆在该产业中必须面对的现实。

某些坏竞争对手永远不会成为好竞争对手。与它们相处，企业必须接受自身地位将不断受到挑战的现实。需要利用我各处所讲的全部进攻和防御策略来维持竞争优势和避免损害产业结构。

最佳市场结构

竞争对手选择的原则表明，拥有百分之百的市场份额很少是最优的，虽然这种可能存在[12]。有时对企业而言，放弃一些地位让好竞争对手占有，要比维持或增加市场份额更明智。虽然这可能与某些企业经理的观点相反，甚至在另一些人看来就是异端邪说，但从长远来看，它可能是提高竞争优势和改变产业结构的最佳途径。企业应当提出的正确问题是：怎样的市场份额和竞争对手结构才是最优的？由于已经说明了企业辨识和影响好竞争对手的方法，下面我将考虑可能最好服务于企业长期战略地位的竞争对手结构。

一般来说，决定企业理想市场份额的因素是很多很复杂的。但是，制订一些通用原则来评价企业应占的市场份额和理想的竞争对手模式，是可能的。我先说明决定理想结构的因素，然后再考虑在现有竞争对手结构的情况下，企业应当如何向理想结构过渡。

最优竞争对手结构

企业在目标产业部分的最佳市场份额，应当足够高以免诱使竞争对手向其进攻。企业还必须具有充分的市场份额方面的优越性（和其它与市场份额无关的竞争优势相结合）以维持产业均衡。如下所述，产业不同，保持稳定所需的领导者和追随者之间的份额

差距也会不同。

许多结构特征影响领导者的最优市场份额：

对领导者意味着高市场份额最优的因素：[12]

- 显著的规模经济[13]
- 自有的陡峭的学习曲线
- 产业细分市场很少段落
- 买方愿意从单一货源购买
- 不存在拥有多个品牌的分销渠道
- 竞争对手可以与有关业务单位共享价值链，这说明小竞争对手占据的市场份额是进攻领导者的有效基地（见第十章）
- 其它高进入壁垒

对领导者意味着较低市场份额最优的因素：

- 极少规模经济
- 不太可观的学习曲线
- 存在有吸引力的细分市场
- 买方要求有第二或第三货源
- 销售渠道有侃价实力且希望有多个供方
- 竞争者从事单一业务，无法共享活动
- 需要追随者可靠抵制更具威胁性企业的进入
- 追随者需要有意义的一块份额以生存下去
- 产业存在反垄断问题的历史或易受这些问题困扰[13]

如何在产业内各企业间分配市场份额以使产业结构最稳定，主要取决于产业的结构以及竞争对手的好坏。决定市场份额理想模式的最重要的产业结构变量是：歧异化程度、产业存在的转换成本以及市场是否进行了细分。对稳定的产业而言，很少的细分市

场和较小的歧异性，或是低转换成本，显著的市场份额歧异等通常都是必需的。相反，在存在细分市场或高水平歧异性的情况下，企业间即使市场份额相似，也能够有利可图的共存，这是因为它们较不易有需要或机会彼此进攻。

竞争对手的本性也同样重要。产业中竞争对手是坏竞争对手时，企业间要有很大的市场份额差别，这对保持稳定是必需的，因为坏竞争对手一旦发现任何成功的机会都易于采取破坏稳定的行动。相反，产业中竞争对手是好的时，很小的市场份额差异可能就足以打消进攻的念头。综合这些考虑产生的含义如图 6－1 所示[15]。

产业中的基本战略模式也很重要。比起所有企业都集中采用同一种基本战略的情况，采用不同基本战略的企业更容易共处。因此，企业在评价所处产业的竞争对手结构时，不能只考虑市场份额因素。

追随者们瓜分不为领导者控制的市场份额，也可能是有利的。这意味着追随者会彼此对立而不是虎视眈眈领导者的位置。追随者采取不同的集聚战略甚至比它们正面冲突要更好。同样重要的是，竞争对手确有生存能力能可靠地扼制新插足者，否则追随者集团的分裂会产生适得其反的效果，即招致新插足者。

		歧异化/市场细分的程度	
		高	低
竞争对手	好竞争对手		稳定需要中等的份额差别
	坏竞争对手	稳定需要很大的份额差别	

图6－1 竞争对手结构和产业稳定性

保持竞争对手的生存力

企业必须密切注意其守竞争对手的"健康"情况。好竞争对手只有可存活下去才可能发挥作用。如果被赶入绝境，即使是好竞争对手也可能损害企业的竞争优势或损害产业结构。绝望的竞争对手倾向于违反有益的产业常规或从事其它损害产业结构、破坏企业形象的活动。它们还有被收购以寻求解救的倾向，而在此过程中可能把更具威胁性的对手引入产业中。最后，绝望的竞争对手频繁地改变管理，而新管理方式可能把好竞争对手转变为坏竞争对手。

由进入或移动壁垒决定，足以使竞争对手生存的市场地位因产业不同而各异：在软饮料业中，小于5%，而在冷冻餐行业则可能超过10%。企业必须清楚维持好竞争对手生存下去所需的市场地位，并且要了能随着产业演变此地位可能如何变化。企业还必须使好竞争对手获得足够的成功以永远执行现行战略，而不能

让它们再三遇到问题而改变战略。

向理想的竞争对手结构过渡

上述考虑说明了如何理想地分布竞争对手。但是，在决定是否向此理想结构过渡时，企业必须计算获取市场地位的成本，或相反，计算逐步放弃它的风险。放弃市场份额甚至能诱使竞争对手夺取更多的份额，或向潜在插足者传递不当的信号，从而可能破坏产业的稳定。

正如我们已经看到的，企业获取市场份额，可能不仅是要增加自己的销售额，还为了通过更稳定的竞争对手结构来改善产业结构。获得份额的成本，取决于谁将在此过程中丧失。丧失竞争对手的目标、生产能力以及收缩壁垒会尤为关键。竞争对手的目标、它对此业务的投入程度以及它认为市场份额所代表的重要性，对评价都很重要。它的生产能力将决定从它手中夺走买方的成本。

收缩壁垒是降低在产业中的地位(尽管不是完全退出)时遇到的壁垒。它非常类似于退出壁垒，而且由于减少现有设备的生产能力代价很高，固定成本高时收缩壁垒也高。如果竞争对手与产业利益高度相关，强调市场份额目标或有高收缩壁垒，那么争夺市场份额就很可能得不偿失。在这类产业中，增加份额向理想情况过渡的活动应当缓慢进行，而且要利用产业事件所揭示出的各种机会。

放弃市场份额以改善竞争优势或产业结构的风险，取决于企业和竞争对手间相对力量的差距。如果差距大，那么丧失份额不太可能引诱竞争对手(或潜在插足者)去试图夺取更多的份额从而破坏产业的平衡。放弃份额的风险还取决于企业固有的进行报复的信誉——具有严厉形象的企业比有政治家形象的企业风险要小。最后，放弃份额的风险还取决于企业以某种方式放弃份额的能力，这种放弃份额的方式在其它企业(包括潜在插足者)看来是

合乎情理的，而不会被当作是软弱的标志。

保持产业稳定

即使面临的是好竞争对手，保持产业的稳定要求企业持续关注和不断努力。原因是竞争对手的目标和环境可能发生改变。例如，在利润相对丰厚的第二名的位置上呆了数年之后，竞争对手可能认为更多的市场份额会更好。或者，竞争对手母公司的变化或是高层管理层的变动，也可能使其改变目标或假定。例如，艾默生电器公司对比尔德—普兰公司的收购，就极大地提高了这个地区性链锯制造商的野心。产业结构的变化也可能给竞争对手制造压力使其为了维持生存而在短期或长期内获取市场份额。如果被逼得走头无路，即使是好竞争对手也可能做出破坏产业的事。

这些方面的考虑说明，企业必须不断努力去控制其竞争对手的期望和假定。这可能要求采取周期性的竞争措施，传递进攻性的市场信号以及在移动壁垒上的投资。其目的是要确保竞争对手不错误地估计自身的实力或企业对该产业的投入情况。宝洁公司是借助规律的产品变革和市场投资控制竞争对手期望的良好实例。企业对自己战胜竞争对手的能力永远深信不疑就无异于启动了一颗定时炸弹，此炸弹可能把一个稳定的、有利可图的产业变成一个争夺市场份额的代价昂贵的战场。

选择竞争对手时遇到的陷阱

选择竞争对手的原则并非总是得到遵守。以下是最常见的易犯错误：

无法分辨好坏竞争对手　　许多企业未认出它们的竞争对手中哪些是好的，哪些不是。这导致它们采取针对全体的措施，或更糟——进攻好竞争对手而放过坏的。在此过程中，产业结构常常

遭到严重破坏。这方面的典型例子是一特种橡胶制造商把另一主要的特种橡胶制造商看作是不共戴天的敌人，并采取了相应的行动。它有这种看法并不令人惊讶，因为这个竞争对手的市场份额与它差不多，从而使自己成了注意的焦点。而事实上，这个竞争对手是个近乎理想的竞争对手，正拼命避免发生冲突。特种橡胶企业的真正敌人来自于轮胎公司的特种部门，它们利用特种橡胶市场作为自己富余生产能力的倾销基地。通过损害自己的好竞争对手，该特种橡胶企业正帮助轮胎公司在产业中站稳脚跟，破坏了产业吸引力。

企业常常把市场份额与自己最近的或是战略与自己最相似的竞争对手视为最大的敌人。这类竞争对手受到反复的攻击，而其它竞争对手则被忽略。但事实上，这类竞争对手往往是好竞争对手，几乎没有任何威胁性。

把竞争对手赶向绝境　企业常常看不到对竞争对手取得压倒性胜利的后果。把竞争对手赶向绝境有招致严重后果的风险，这些后果我前面已说明过了。例如，在软式隐型眼镜业，博士伦公司可能已经播下了给自己带来麻烦的种子。在70年代后期，该公司非常激进地与其它软式隐型眼镜制造商竞争，它大幅度削价，像真正的经验曲线信徒那样行事。结果是博士伦公司的确赢得了市场份额，但是它绝望的对手一个接一个的出售自己。收购这些企业的包括雷尔温（Relvon）约翰逊和约翰逊（Johnso Johnson）以及谢林－普劳（Schering－Plough）公司，它们都比博士伦公司要大得多，而且把隐型眼镜业看作是一条增长的途径。随着资本注入竞争对手，博士伦公司如今面临着一场严峻的战斗。它可能已经把好竞争对手转变成坏竞争对手了。

拥有市场份额过大　超过某一限度，增长会招致一些问题，通过出让市场份额给好竞争对手能最好地避免这些问题。而且，大市场份额可能会最终导致较低的收益率。通常，拥有高份额的

企业采取的最佳行动应是在别处寻求增长机会，而不是在产业中力图获取更多的份额。同样的，寻找增加整个产业规模或利润率的方法，而不是试图获取份额，对高份额企业也可能更好。它们可以享受扩展所带来的好处中的最大一份，又避免了使产业不稳定的风险。然而，对于感觉自己是所处产业中最强大者的企业而言，力图获取相对地位上的增量所得，是件太有诱惑力的事情。

进攻好领导者　追随者有时会犯致命的错误，攻击好的领导者，因此领导者被迫报复，从而使追随者已经获得的有利地位变成了勉强度日的不利情况。例如，尽管哈利伯顿(Halliburton)公司在歧异性方面竞争而西方(Western)公司利润也很丰厚，后者还是在油井填充和模拟服务方面向前者展开进攻以夺取市场份额，虽然哈利伯顿的报复无疑是不情愿的，但已严重降低了西方公司的利润。结果对哈利伯顿又有何影响呢？那就是它变得更强大了。

进入坏竞争对手太多的产业　进入坏竞争对手太多的产业便注定要受到长期的围攻，即便企业具有竞争优势也如此。把许多坏竞争对手转变为好竞争对手的困难可能极大，从而使进入变得无意义。如果面对具有许多坏竞争对手的产业，企业寻求另外的产业情况可能会好得多。

竞争对手既是福又是祸。仅将其看作祸害，不但要冒损害企业竞争优势的风险还要冒损害产业整体结构的风险。企业的竞争必须是进取性的，但不是不加区别的。

第二篇

产业内的竞争

第七章

产业细分和竞争优势

各产业结构各不相同。产业的细分市场也和产业一样各有其自身的结构;在产业中的各部分,五种竞争作用力的实力往往也各不相同。细分市场还常常涉及不同的买方价值链和(或)企业很好地为此市场服务所需的价值链。因此,产业的各细分市场常常在结构吸引力和所需竞争优势上差别很大。企业所面临的关键战略问题是:(1)在产业中何处进行竞争;(2)在哪些细分市场中,由于能在各细分市场间建立壁垒,从而使集聚战略可以持久。

产业细分是指为了发挥竞争优势而把产业划分成各次级单元。为制订竞争战略而作的产业细分,虽然也包括了市场细分的概念,但必须比市场细分的一般概念要广。市场细分关注的是辨识买方需求和购买行为的不同,以便企业能为那些将其自身的能力与特定的市场营销计划相匹配的细分市场服务。市场细分倾向于把注意力集中在价值链中的市场营销活动上;产业细分则把买方的购买行为和各种成本行为相结合,这些成本既包括生产成本,还包括服务于不同买方的成本。产业细分包括了整个价值链,它还揭示了不同细分市场中结构吸引力上的差异和同时为不同细分市场服务所产生的矛盾。这一更为广泛的细分方法可以为新的细分方法打开思路,还可以成为创造和保持竞争优势的基础。

产业细分对于说明产业中竞争范围的中心问题,即企业应当为哪些细分市场服务和如何为它们服务是必要的。它还是选择集

聚战略[①]的基础，因为它暴露了那些目标广泛的竞争对手未能很好服务的细分市场，在这些市场中采用集聚战略可能既持久又有利可图。目标广泛的竞争对手也必须了解产业细分，因为它揭示出暴露在采用集聚经营者面前的薄弱之处，它还可能指出那些最好留给竞争对手经营的不具吸引力的细分市场。从战略的观点去关注细分正变得日益重要，因为技术上的新发展正改变着进行细分的某些旧规则，这对集聚经营者和目标广泛的企业都发生了影响。

本章描述为战略目的而对产业进行细分的方式，以及它在创造和保持竞争优势方面的一些影响。我从描述创造产业细分市场的基础因素和实践中可用来确定细分市场的显著标志着手。这些原则为构造和解释产业细分矩阵、为评价细分产业的各种可选方法提供了基础。在定义了细分产业的方法后，我对产生于细分的一些重要战略含义展开论述，确定了使细分市场具有结构吸引力的条件，还明确了导致细分市场间关联的因素。随后，我说明了企业怎么选择细分市场以作为集聚战略的基础以及如何针对竞争对手检验其持久性。本章结尾处说明了产业细分是如何和产业界定相联系的。

产业细分的基础

如图 7－1 扼要所示，产业是市场，相似的或紧密相关的产品在此被卖给买方[②]。在某些产业中，单一种类的产品被卖给所有的买方。不过更典型的情况是，在产业的产品系列中有着多种现有的或潜在的品种，它们按照大小、性能和功能之类的特征被加以区分。辅助性服务（修理、安装、应用管理等）实际上也都是独特的产品，它们能够也经常被独立于有形产品之外提供给买方[③]。

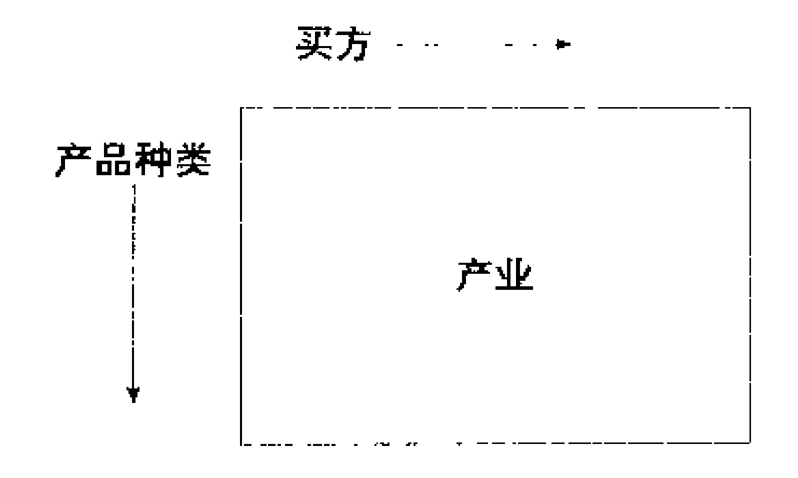


图7—1 作为买方和产品陈列的产业

在某些产业中，只存在单一买方（如在某些国防和空间产业）。但更典型的情况是，存在着多个现有的或潜在的买方。通常这些买方情形各异，它们因人口分布、所处竞争产业的特征、地点和其它方面的差别而各不相同。企业在产品和买方间建立起联系。企业在彼此竞争中，通过各种价值链生产、出售以及发送产品（第二至四章）。在某些产业中，企业和买方之间存在着独立的分销渠道，它们涉足了全部或部分的产业销售活动。

产业的边界常常处于变动之中，而产品系列也很少静止不变。企业可以创造完成新功能的新产品种类，可以以新的方式组合各种功能，或可以将各种特殊功能分离成独立的产品。同样的，新买方可以成为产业的一部分、现有买方可以退出产业，或者买方可能改变它们的购买行为。当前的产品和买方阵列，反映的是企业已经选择要引入的产品和已经选择要购买这些产品的买方，而不是产业潜在可能包括的产品和买方。

细分的结构基础

制订竞争战略必须细化产业的原因在于，产业中的产品、买方或双方，在内在吸引力方面或在企业通过提供它们获取竞争优势的方式上，是不相同的。产业的产品和买方在结构吸引力上的不同和在竞争优势要求上的不同，造成了产业的细分市场[④]。细分市场既产生于买方行为的差异，也来自于供应不同产品或服务不同买方的经济性的差异。不影响结构或竞争优势的产品和买方差异（如，其它方面完全相同产品种类的颜色上的差别），可能对生产或市场营销是重要的，但对竞争战略来说、对它们作出响应不是必不可少的。

结构差异和细分　如果产品差异或买方差异改变了五种竞争作用力中的一种或多种，它们就产生了产业细分市场。第一章说明了五种竞争作用力是如何决定产业整体吸引力的。结构分析同样能适用于产业细分市场，起作用的是相同的五种作用力。例如，规模经济或供方实力可能会因产品种类的不同而相异——即使这些产品都卖给同一个买方。某特定买方也可能对不同种类的产品具有不同的替代倾向。图 7－2 扼要地表示了五种作用力如何随细分市场的不同而相异[⑤]。

电视机产业提供了一个例子，说明五种作用力怎么会仅因产品种类的不同而相异，而和谁是买方无关。电视机可以根据结构（便携式、台式、落地式和组合式等）来细分。小屏幕便携式电视机在很大程度上已成为消费品，而落地式电视机通过款式、装备、涂漆和各种特色为歧异化提供了更多机会。此外，与便携机的生产相比，落地式电视机的生产采用了不同的生产工艺和不同的供方，并且对规模经济较不敏感。这些差异影响着流动性壁垒，供方实力，买方实力，和竞争压力。对其它的电视机品种来说，也存在着类似的影响五种作用力的差异。

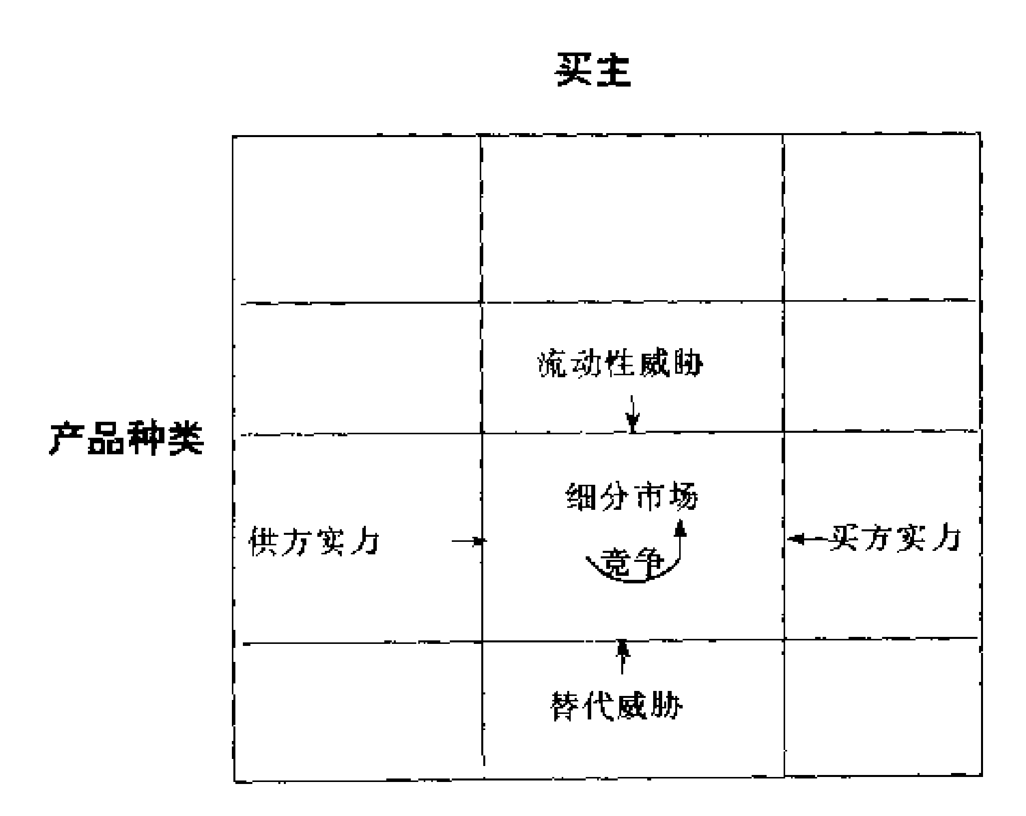


图7—2 细分市场间五种作用力的差异

大型涡轮发电机的例子又说明了买方之间的差异——而和它们购买的产品种类无关，是如何产生结构上的影响的。从结构角度来看，投资者拥有的电站可以和市政当局拥有的电站区分开来。投资者拥有的电站倾向于技术上更为尖端且通过谈判过程采购、而市政当局的电站则技术较不尖端且通过众开投标购买。这就产生了价格敏感性上的差异和企业同时对两类电站销售时创造流动性壁垒能力上的差异，比如品牌特征、转换成本、和专有产品差异等。

产业中的产品种类和买方在所有五种竞争作用力上都有可能不同。例如，在电视机产业中，落地式和便携式电视之间的区别，对流动性壁垒。供方实力和竞争都有影响。又如，在涡轮发电机

产业中，投资者拥有的电站和市政当局拥有的电站在侃价实力、为它们服务的企业间的竞争、和提高流动性壁垒的机会等方面都不同。取决于最终买方的特征，甚至在同一产品种类上，供方实力也会发生变化。例如，在自行车业中，自行车爱好者对轮毂和变速齿轮等关键部件的品牌要注意得多，这就使零件供方向针对自行车爱好者的企业销售时拥有更大的侃价实力。对那些售车给随意使用者的企业来说，它们的侃价实力要小得多。

价值链差异和细分　如果产品和买方的差异影响了所要求的竞争优势，那它们也创造了细分市场。可用价值链来诊断此情况。产品种类或买方的差异将导致细分市场，如果：

- 它们影响价值链中的成本或独特性驱动因素
- 它们改变所要求的企业价值链的结构
- 它们暗示买方价值链中的差异

车和高价自行车间的差异是产品差异影响价值链的一个例子。标准自行车由自动化的制造工艺生产，而高价自行车往往是手工制造的。许多其它的价值活动对这两者也不相同，而价值活动的成本和独特性驱动因素也因此相异。这样，标准车和高价车竞争优势的来源就大不相同，从而使它们成为不同的细分市场。另一个产品种类的不同可以影响价值链的好例子，是散装啤酒和罐装啤酒。虽然同样是啤酒，但许多其它的价值活动并不相同。

买方差异影响企业价值链的例子，来自建筑隔热业。由于隔热业中的许多成本受地区规模和买方相对工厂所处地点的影响，所以处于不同地理区域的买方构成了重要的细分市场。这个例子指出，即使对同一产品，不仅买方的购买行为可能相异，服务于买方的成本行为也可能极为不同。

各买方的价值链也不相同。连锁旅馆使用电视的方式和家庭

的使用方式不同，这极大影响了使用标准和价值信号（第四章）。买方间使用标准和价值信号的不同决定了细分市场，这是因为这些差异影响了所要求的竞争优势。重要的是要认识到不同产品种类配合同一买方价值链的方式可能不同——如新零件相对替换零件的不同。影响买方使用和信号标准的产品差异，界定了细分市场。

产业细分市场阵列　从理论上说，产业中每个单独的买方或产品都可以成为一个细分市场，因为对它们每个而言，五种作用力或价值链都多少有所不同。例如，在电视机业，每种屏幕尺寸或特征都有潜在的可能构成不同的细分市场。同样的，在涡轮发电机业，每种产品都有着多少不同的价值链。不过，在实践中，应当把产品种类和买方分组为不同的类别，这些类别反映它们重要的差异。良好的细分的关键是决定如何将产品和买方分组以抓住最重要的差别。稍后我将回到这个问题上来。

产业细分市场总是一种产品（或多种产品）和购买它的某组买方的组合。某些时候，买方没有重要的结构性差异，细分市场由产品的种类所决定，反之亦然。不过，通常的情况是，产品种类和买方的结构差异都存在于产业中，导致细分市场由出售给某买方子集的产品子集组成。要注意到，产品的种类常常和购买它们的特定类型的买方相联系，在电视机和涡轮发电机业都是如此。

产业细分市场的确定，还必须与现有竞争对手选择的活动范围无关。细分市场产生于产业内的结构性差异，竞争对手可能也可能未看到这些差异。即使还未有竞争对手注意某细分市场，它也可能是很重要的。产业细分不但要包括那些已经存在的产品种类和买方群，还应当包括潜在的。细分时的趋势是注意产品种类和买方的可见差异。但是典型的情况是，存在着可行但还未生产的产品种类，以及目前还未提供服务的潜在客户群。辨识未受注意的和潜在的细分市场可能最重要，因为它们提供了抢先行动创

造竞争优势的机会。

细分变量

为了细分产业，应当辨识出某产业中的每一独立产品种类（和潜在种类），还应当考察它们在结构或价值链上的差异。不同的产品种类可以直接被用作细分变量。买方的细分市场可以通过类似的方式界定下来，方法是考察产业中的所有买方，探查它们之间的结构或价值链的差异。由于买方的差异方式太多，经验指出区分买方细分市场的好起点是，按三个大而明显的方面去寻找买方的差异。这三个方面是买方类型、买方地理位置和采用的销售渠道。买方类型包括诸如买方规模、产业、战略或人口分布之类的内容。

虽然以上买方的三个方面经常相关联，但是每一方面都有独立的作用。即使其它所有买方特征都一样，地理位置也能够显著地影响购买行为和服务某顾客所要求的价值链。同样的，在许多产业中可以通过不同的渠道服务同一买方，尽管所用的渠道常常与买方类型有关（还和产品种类有关）。例如，电子零件的买方从分销商处小批量和紧急购货，而直接从制造商处较大批量的购买产品。

因而，为了细分产业，经常独立或组合使用四类明显的细分变量，以抓住生产者和买方间的差异。在任何给定的产业中，任一或所有这些变量可以界定与战略相应的细分市场：

- 产品种类，正在生产或可能生产的独立产品种类
- 买方类型，购买或可能购买产业产品的最终买方的类型。
- 销售渠道（中间买方），已采用或有可能采用来服务最终买方的可选销售渠道。
- 买方的地理位置，买方的地理位置，定义为本地、地区、国家或国家群[⑥]。

辨识细分变量可能是细分产业过程中最具创造性的部分，因为它涉及到构想产品和买方沿那些方面变化的问题，这些方面具有重要的结构或价值链上的意义。这就要求对产业结构以及企业和买方价值链有清楚的了解。

产品细分市场

为了辨识产品细分市场，应当把产业中已生产或有可能生产的确实不同的产品类型隔离开来，其中包括那些能够和产品分开单独提供的辅助服务。替换零件也是一种不同的产品种类。除了目前单独出售的产品项目之外，可以作为单件包裹出售的一组产品或一揽子产品，也应当被认作为一个产品种类[7]。例如，在医院管理业中，某些企业把整套管理包以单一价格出售，而另外一些企业则出售单独的服务——如招募医生等。为了细分的目的，这种包裹应当被视为独立的产品种类。同样的，在产品要求提供服务的产业中，往往存在着三种产品种类——单独出售的产品，单独出售的服务，和同时出售的产品与服务。在许多产业中，由此过程可得到相当长的产品种类清单。

产业中的产品种类可以用多种方式划分，这些种类转换成结构上或价值链上的差异及由此而来的细分市场。以下是一些最典型的产品差异，它们很好地代表了用以定义细分市场的结构或价值链上的差异，同时还给出一些示例，说明它们为何反映了细分市场：

物理尺寸　尺寸往往代表了技术的复杂性或产品的使用方式，这两者都影响着歧异化经营的可能性。例如，不同尺寸的铲车通常就有不同的用途。尺寸还可能意味着生产不同种类产品所需求的价值链上的差异。不同尺寸的产品种类往往必须在不同机器上生产，而且要求不同的部件。例如，袖珍相机与标准相机相比，

需要不同的生产工艺和更精确的部件。

价格水平　各产品种类的价格水平常常和买方的价格敏感性相联系。在某些产业中，价格还可很好地体现制造或销售等价值活动的设计和性质。

特征　具有不同特征的产品种类可能与不同的技术尖端程度，不同的生产过程，和不同的供方相联系。

技术或设计　产品种类间技术的不同（如模拟表与数字表）或设计的不同（如前开的与侧开的阀门），可以涉及不同的技术复杂程度、不同的生产过程以及其它一些因素。

采用的投入品　有时，不同产品种类在使用的原材料或其它投入品（如，塑料与金属零件）上会相差极大。这种差异往往对制造过程或供方的侃价实力有影响。

包装　各产品种类可能在包装和其后的送货方式上不同，比如大包装和袋装米糖、散装和罐装啤酒等。这一差别转换成企业和买方双方价值链上的差异。

性能　象压力等级、燃料利用率、精确度这类性能上的差异，是和产品种类的技术与设计相关的，它们还往往反映了研究与开发、制造复杂性和测试上的差异

新对旧或替换　替换产品常常经历和同类的新产品完全不同的下游价值链，而且在买方价格敏感性、转换成本和所需送货时间等其它方面也可能不同。

产品与辅助性服务或设备　产品与辅助性产品或服务之间的区别，往往是价格敏感性、歧异性、转换成本和提供它们所要求的价值链的关键标志。

捆绑与非捆绑式　将各种产品作为一个包裹出售（捆绑式）与出售单独的产品（非捆御式），可能会影响流动性壁垒、歧异化能力和所要求的价值链（见第十二章）。

对产业细分最有意义的产品差异是反映最重要结构性差异的

那些标识。常常存在着许多相互关联的不同的产品标识,例如,价格水平、技术、和性能等可能都有关联,且反映了产品间相同的基础差异。如果每一种标识都衡量着相同的差异,那么应当选择最紧密衡量或代表结构或价值链差异的那一种标识。

能够界定相关细分市场的产品尺度不只一个,所有影响结构的产品差异都应当予以辨识。对包括多个细分变量的产业进行细分的最佳方法,将在以后讨论。同样重要的是在产品细分时包括那些目前未生产但却是可行的产品种类,比如独立于产品出售的服务、或是特征新组合的一类产品。这方面的好例子有,无线电话和目前在食品杂货店销售的"无名"食品。

买方细分市场

为了辨识买方细分市场,必须考察产业服务的最终买方的所有不同类型,寻找重要的结构或价值链差异。在大多数产业中,有几种方法可以将买方分类。例如,在消费品业,某些关键因素包括年龄、收入、家庭大小和决策者。面对工业品,商业品或机构用品来说,买方现模、技术尖端性和产品用途的性质,都属于区分买方的因素。

在市场营销人员中,对于什么是细分买方的最佳方式有着活跃的争论[8]。事实上,从没有哪一个变量能够抓住所有可能决定细分市场的买方差异。这尤其是因为对于细分来说,那些影响服务买方成本(和为此所需价值链)的差异,往往恰与买方购买行为的差异一样重要。买方的细分应当反映买方间基本的结构和价值链差异,而不是反映任何单一的分类图景,这是因为细分的目的是为了揭示所有出的差异。

工业和商业买方

代表区分工业和商业买方各细分市场的结构或价值键差异的

共同因素如下，同时还给出示例，说明它们如何反映细分市场的。

买方所在产业　买方所在的产业往往代表了产品在买方价值链中的使用方式和此产品在全部采购量中的比重。例如，糖果制造商购买和使用巧克力的方式就与奶制品企业大不相同，后者用的巧克力较少而且对产品质量要求较低。象这类的差异可以影响许多因素，如买方的价格敏感性、对替代品的接受程度和供应买方的成本等。

买方战略（如，歧异战略与成本领先战略）　买方的竞争战略往往是产品的使用方式和价格敏感性，以及其它一些方面的重要标志。战略影响买方的价值链和产品在价值链中的作用。例如，歧异化经营的高利润率的食品加工商，比进行成本竞争的自有商标食品制造商，更关注原料质量和连贯性。

技术尖端性　买方技术的尖端程度是反映买方对歧异化的易接受性和由此导致的成本敏感性的重要标志。例如，主要的石油公司比独立公司更倾向于购买尖端的油田服务和设备。

原厂委托制造商和用户　原厂委托制造商把某产品与自己的产品相结合、然后将其买给其它企业，与自己使用该产品的企业相比，它往往具有程度不同的价格敏感性和技术尖端性。

纵向整合　买方是否部分地实现产品整合或辅助、相关产品整合（如内部服务），可以极大地影响买方的侃价实力和企业歧异化经营的能力。

决策单元或采购过程　参与决策过程的特定人员能够对决策的复杂程度、希望的产品属性，和价值敏感性产生重大的影响。许多工业产品的购买过程复杂，其中牵涉到许多个体（见第四章），而且即使买方处于同一产业，此过程也往往有明显的不同。例如，有些电子零件的用户通过训练有素的专职采购代理人去购买，比那些雇佣工程人员或也负责其它物品采购的代理人去购买的企业，前者更具价格敏感性。

规模　买方的规模可以反映它的侃价实力、它使用产品的方式、采用的购买程序和对它进行最佳供应的价值链。有时，订货规模是规模的相应尺度，而在另外一些产业中却可能是年购货总量。还有别的一些时候，公司规模可能就是侃价实力和采购程序的最佳决定因素。

所有权　买方企业的所有权结构可能对其动机产生重大影响。例如，私人公司可能和公有企业看重不同的产品特点，而多角化经营企业的分部则可能在母公司决定的购买活动的指导下行事。

财务力量　买方的利润率和财务资源，可以决定它的价格敏感性、对赊销的需要和购买的频率。

订货模式　买方在订货模式上不同，影响其侃价实力或向其供货所要求的价值链。例如，订货有规律、可预测的买方，比起那些订货无规律的买方，服务成本要少得多。一些买方还典型地具有更为季节性或同期性的采购模式，从而影响企业生产能力的使用模式。

消费品买方

决定消费品买方细分市场的买方差异的典型代表如下，同时给出它们反映细分市场的示例。

人口分布　买方的人口分布可以代表理想的产品分布、价格敏感性、和其它使用和信号标准。例如，独身者对冷冻餐的需求和购买模式不同于有孩子的家庭。人口分布的许多方面都很重要，其中包括家庭大小、收入、健康情况、宗教、性别、民族、职业、年龄、女性是否工作、社会地位等等。例如，在银行业，财产、年收入和家庭成员的受教育程度决定了购买何种银行服务以及买方的价格敏感性如何。

心理状态或生活方式　生活方式或自我感觉这类难以衡量的因素，会成为消费者购买行为的重要决定因素。例如，奢侈的环球

旅游者与同样富裕的保守派可能对产品有着不同的评价[9]。

语言 语言也可以界定细分市场。例如，在唱片业，世界范围的西班牙语系市场是个相应的细分市场。

决策单元或采购过程 家庭中的决策过程对希望的产品品质和价格敏感性会很重要。例如，一对夫妇可能对汽车的性能品质较感兴趣，而另一对却选择舒适和可靠。

采购意图 采购意图指的是购买产品作为礼物还是买方自用，以及产品是某特殊事件的一部分还是日常使用。由于意图不同，买方的使用和信号标准常常大不相同，即使同一买方购买相似产品时也可能如此。例如，购买作礼品用的笔时会中意克罗斯(Cross)之类的知名品牌，而在个人用笔的购买中品牌因素可能占的份量较少。

买方的几个方而在界定买方细分市场时可能很重要。例如，在油田设备业，买方规模、技术尖端性和所有权都是相关的变量。而在冷冻餐业中，家庭大小、家庭成员的年龄、是否双职工家庭和收入等都是相关的变量。当前并未购买产品的潜在买方也可能构成细分市场。买方细分变量还可能是关联的，要做的是选择最能反映结构和价值链差异的那些变量。

销售渠道细分市场

基于销售渠道来辨识细分市场，应当辨识出产品送达买方的全部现有的和可行的销售渠道。所用的销售渠道往往对企业怎样构造其价值链和现有的纵向联系(第二章)具有各种影响。渠道还可以反映重要的成本驱动因素，如订货规模、运输规模和交货时间等。例如，电子元件的大量订货是直接出售的，而少量订货则通过分销商(往往出售给同一买方)。销售渠道在侃价实力上也可能大不相同。像西尔斯 Sears 和凯马特(k - Mart)这类大型经销商具有的实力就比独立的百货商店要强得多。

界定细分市场的典型的渠道差异包括：

直销和分销商销售　直销免除了争取销售渠道的需要，还可能意味着与通过分销商销售非常不同的价值链。

直邮和零售（或批发）　直邮销售消除了中间渠道潜在的侃价实力。它还常常对后勤体系之类的价值活动产生影响。

分销商对经纪人　经纪人通常不保留存货，还可能和分销商经营不同的产品系列。

分销商和零售商的类型　产品可能通过类型大不相同的零售商或分销商售出，它们持有不同的品种、具有不同的战略及采购过程。

独家和非独家销售　独家销售可能影响销售渠道的侃价实力，还可能影响与企业活动相对的销售渠道活动。

在产业中往往存在着数个销售渠道。例如，在复印机业，复印机可直销，也可通过复印机分销商、办公产品分销商、和零售商出售。销售渠道细分还必须包括可能实现的潜在渠道。比如，莱格斯 L'eggs 发现了一条新的销售渠道——向超级市场直销针织品，从而重新细分了针织品市场。

地理细分市场

地理位置能影响买方的需求和服务于买方的成本。地理位置可以作为成本驱动因素而具有直接的重要性，还可以影响得到客户所要求的价值链。地理位置还常常代表希望的产品特性，这些特性与气候、习俗、政府法规等等方面的差异有关。例如，美国南方的商用屋顶业，比北方对隔热的要求就较少；而北方的屋顶膜更可能用砂石加镇，这是因为为承担积雪负荷而设计的屋顶能够应付额外的重量。

典型的地理细会是建立在以下因素基础上的：

本地、地区或国家　各地理区域可能会在运输体系和法规等

方面存在差异。买方的地理位置在决定规模经济时也起着关键性作用。根据规模经济的地理范围(第三章),不同大小的地理区域可能成为相应的细分市场。例如,在住房屋顶瓦业中,地区是合适的细分市场。因为高额的后勤成本限制了工厂的有效活动半径。面在食品经销业中,都市区域是合适的细分市场,因为那儿消费者居住密集还可用卡车为当地送货。

气候带 天气条件常常对产品需求或服务于某地区所要求的价值活动有强烈的影响。

国家的发展阶段或其它国家分组法 发展中国家的买方与发达国家的买方可能有非常不同的需求。此外,包装、后勤体系、市场营销售体系和价值链的许多其它方面也可能显著不同。同样的,其它的国家分组法也可以揭示用以界定细分市场的各种相似点。

随产业不同为细分目的面采用的相应地理位置也不同,在大多数情况下,细分中使用的相应位置是指产品实际上被消费或使用的地点。但是,有时产品运往的地点(如仓库)与细分联系更紧密。在其它场合,即使买方在别处使用产品,买方的总部或主要居住地成为最重要的地理细分变量。

可能存在着不止一种有意义的地理细分。例如,决定在产业中的成本地位时地区可能是有意义的细分市场,而在决定希望的产品特性和歧异化能力时国家可能是有意义的细分市场。

发现新细分市场

由于产业传统或竞争行为的原因,一些细分变量已经很明显的表现出来。根据贸易组织或府机构收集的历史数据,划分买方或归类地理区域方面往往已有各种确定的规范。例如,在石油业中,主要公司和独立公司之间的区别已成为被认可的一种细分。产业中对产品种类的传统分类方法也很具典型性。竞争对手还可

以根据它们集聚战略的选择来界定显然的细分市场。

但是，细分必须超越因循守旧的思想和已被认可的分类方法。正确的产业细分应当反映在产品、买方、销售渠道，或地理方面的结构或价值链上的重要差异，不管它们目前是否已被认识到和使用到。创造竞争优势的最大机会往往来自于细分的新方法，这是因为由此企业可以比竞争对手更好地适应真实的买方需要或提高自身的相对成本地位。

在寻找潜在的新产品市场时，以下问题可能会有帮助：

- 是否存在完成买方价值链所要求功能的其它技术或设计？
- 改进的产品可否完成附加的功能？
- 减少产品可实现功能的数目（可能降低成本），能否更好地服务于某些买方的需求？
- 是否存在将服务和产品作为一个整体出售的其它一揽子系列（包括更宽或更窄的范围）？

廉价零售商这个例子，说明了一类以减少产品实现功能的数目为基础的新细分方法。像鲁赫曼(Loehman)这样的企业取消了赊销和退换这类昂贵的服务，而通过那些不设大面积试衣间或不具导购服务的简朴的销售商来售货。这种做法去除了许多传统价值活动的价值链，创造出全新的细分市场。类似的过程正发生在旅馆/汽车旅馆业，在此，像拉·昆塔(La Qinta)这样的廉价连锁旅馆只出租房间但不提供餐厅和酒吧类的服务，而其它一些连锁旅馆也在以新方式组合服务。

还常常存在着采用新销售渠道的可能性。虽然通常的做法是利用代理商或分销商，企业也可以采取直销法，还可以利用新型的分销商或零售商。泰麦克斯(Timex)在手表业，阿沃恩(Avon)在化装品业都采取了此做法。任何可行的销售渠道都是潜在的细分

市场。

在辨识新的地理和买方细分市场时,常常需要有两方面的创造性。首先要找到划分地理或买方以反映结构或价值链差异的重要的新方法。如前面讨论过的,斯托福通过将单身家庭和双职工家庭隔离,发现了购买冷冻餐标准上的差异。地理或买方细分中所需的第二类创造性,体现在辨识潜在的新买方类型或目前产业还未服务到的地理区域上。有时为得到新类型买方或地理区域会要求对产品进行修改,而在其它时候只需要更好地了解买方的需求和产品潜在的新用途。例如,臂和锤(Arm & Hammer)公司的烤制苏打在除臭冰箱业找到了巨大的市场,而约翰逊和约翰逊(Johnson and Johnson)公司的儿童香波被证实也受成年人欢迎。赢得这两个新买方群,都不需要产品有所改变。

产业细分矩阵

在辨识出具有结构或价值链上含义的相应细分变量后,接下来的任务是把它们组合起来完成对产业的总体细分。因为相应的细分变量很多——在一些产业中甚至可能有数十个,所以这个任务通常很困难。企业面临的挑战是,把这些变量提炼成对发展竞争战略最有意义的细分市场。

提炼过程的第一步是对每一细分变量进行显著性检验。只有那些对竞争优势的来源或产业结构有显著影响的变量,才应当被隔离出来进行战略分析。其它尚有意义但重要程度较差的细分变量可以用来对市场营销或经营管理活动进行细微的调节。

将保存下来的变量用于的细分的基本工具是产业细分矩阵。图 7—3 给出了基于两个细分变量的简单的细分矩阵,用以说明油田设备业中已被辨识出的二个细分变量:作为买方的石油公司的规模和买方公司总部所在国家的发展阶段。

在构造细分矩阵时最先遇到的实际问题是选择每一细分变量的类别数。在图 7—3 中，我选择了三类离散的买方规模和二类国家的发展阶段。而实际上，买方规模是个连续变量，而国家的发展经历许多阶段。把每个细分变量分解为离散类别的方法，应当反映所有抓住最显著的结构或价值链差异的类别，同时要和把细分市场限制在可控制数目内的实际需要相平衡。为战略目的决定最佳的离散的类别需要判断力，而且是一个反复过程。

图 7—3 中的各个单元是产业中的独立细分市场。很可能某些单元目前尚未被占据。此外，如果在发展中国家不曾有过小型独立公司并且以后也不可能有的话，这个细分市场就是无效单元。为示范起见，图 7－3 在有关大型和小型独立公司处给出了无效单元。无效单元代表的细分市场在考虑问题时可以省略。但是，要记住无效单元应当是细分变量不可行的组合，而不仅仅是目前没有企业在其中经营的单元，这一点很重要。目前无企业经营的可行单元代表了潜在的机会，在细分中强调而非排除这些市场是很重要的。

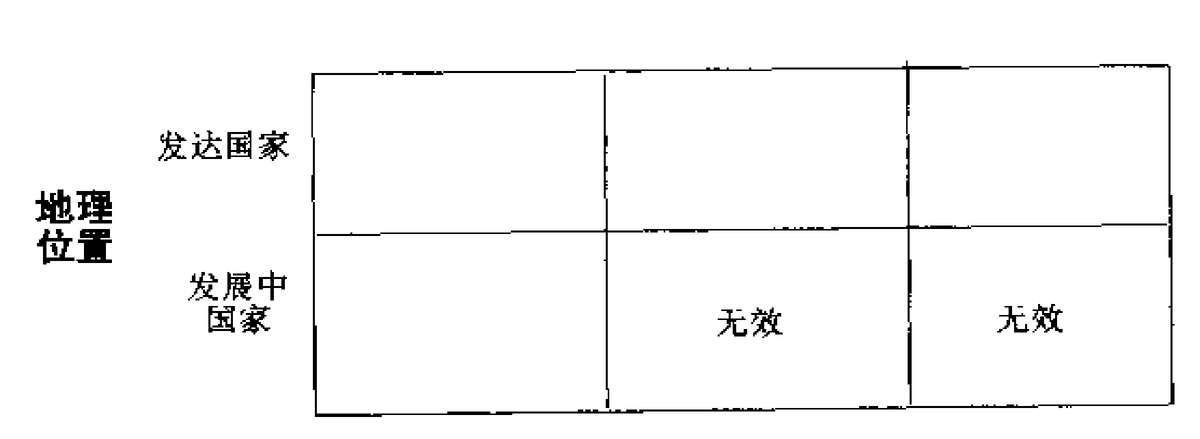


图7—3　油田设备业一个简单产业细分矩阵

图 7－3 刻画了具有两种相关细分变量的情形。在实际中，可能会有许多变量，归属于产品、买方类型、销售渠道、和地理位置这四大类。存在许多显著的细分变量时，可以划分出的细分矩阵会迅速地增多。因此，问题在于把细分变量转换成少量的细分矩阵，这些矩阵对于制订战略过程最具启发性。

细分变量间的关系

从许多细分变量转化为最有意义的细分矩阵，第一步是探究细分变量之间的关系。可以通过合并相关的变量或合并实际上衡量了同一因素的变量来减少重要细分变量的数目。例如，地理位置可能与特定的买方类型相联系(如，汽车公司都位于中西部)，或者买方类型可能与销售渠道紧密相联(对小型的房顶承包商的服务是通过分销商提供的)。用相关的细分变量来构造细分矩阵，将产生许多无效单元。

了解变量相关的原因也很重要，这是因为此种情况往往会产生重要的结果。如果一个变量不能很好的代表另一变量，而仅仅是当前产业行为或偶然事件的反映，那么合并此两变量就是个错误。这么做会掩盖那些未被占领的细分市场，它们可能代表着未被充分利用的机会。例如，如果通过分销商向小型的房项承包商提供服务，不是由于经济性的考虑而是由于历史原因，那么排除向小型承包商直销的细分市场就会是个错误。电话推销或使用便携式电脑终端的销售人员进行远程订单输入，很可能使此细分市场可行——尽管此市场在以前不曾出现过。

合并细分矩阵

经过上述过程留下来的重要的和独立的细分变量代表了产业细分矩阵的潜在轴线。当存在着多于两个的细分变量时，二维空间不再适用于产业细分矩阵。一种处理方式是，就每一对变量，构

造一些不同的细分矩阵。然后就可分析它们中任何一个的战略意义。但是，这一方法并不完全令人满意，因为有意义的细分市场可能是合并两个以上细分变量的结果，而且有可能被忽视。

为处理两个以上的细分变量，创造合并的细分矩阵往往很有用处。此过程在图 7－4 中给予了说明。在油田设备业中，除买方类型和买方地理位置之外还至少存在着两个相应的买方细分变量：石油公司技术的尖端性和公司的所有权。在图 7－4 中，我将四个变量划分为两对，然后去掉无效单元将两种细分合并在一起。

合并矩阵的过程不仅通过去除某些无效单元从而减少了细分市场数目，而且还暴露出原来可能忽略的变量间的相关性。在图 7－4 中，我注出了代表不可行合并的无效单元。合并矩阵时最好首先合并某一类别中的所有细分变量。例如，在图 7－4 中，我把所有买方细分变量合并到一起。

将同一大类中的细分变量合并之后，可以接下去合并不同类别的变量。在这么做时，通常最好是产生这样一个细分矩阵，使它的一根轴线反映合并了的产品细分变量，而另一根轴线合并所有与买方有关的变量（买方类型、销售渠道、地理位置等），只要细分变量的数目在可控制的范围之内，用这一程序来构造一个两维的产业细分矩阵就是可能的。这个矩阵可能会很大，但它的优势是以有利于战略分析的方式展示了整个产业。图 7－5 给出了这样一个油田设备业中的矩阵，在其中加入了两个产品细分变量——优质和标准质量的产品，及具有深钻和浅钻等级的产品。

有时，相关细分变量和由此产生的细分市场数目如此之多，以至于构造单个矩阵已不实用。如果出现了非常大的总体细分矩阵，就促使对每一个细分变量和离散的类别进行重新检查，以确定差异是真正显著的。如果差异的确都是显著的，那么比较理想的方法是在随后的分析中使用二个或三个细分矩阵以避免遗漏重要的战略含义。

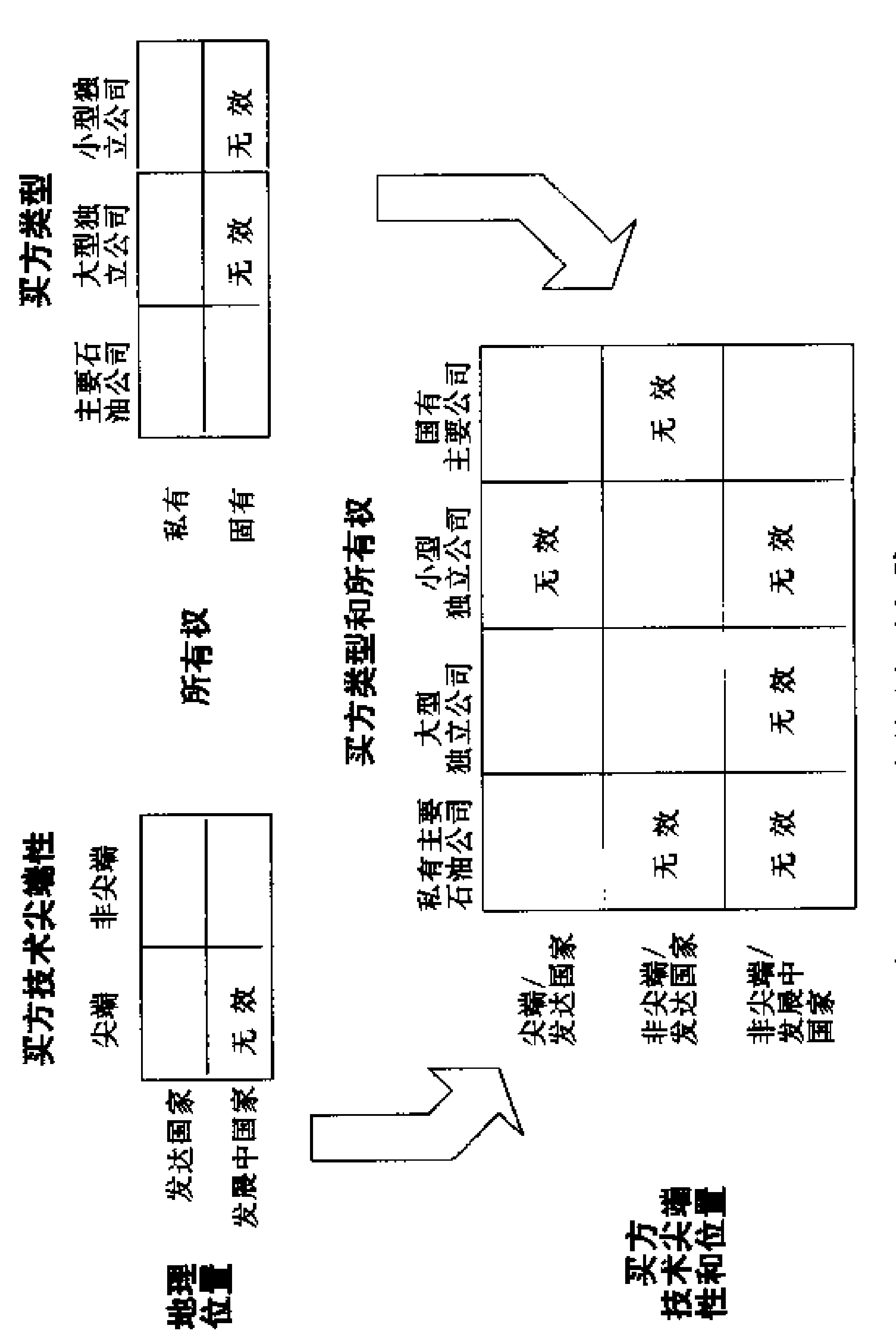


图7—4　油田设备产业合并的细分矩阵

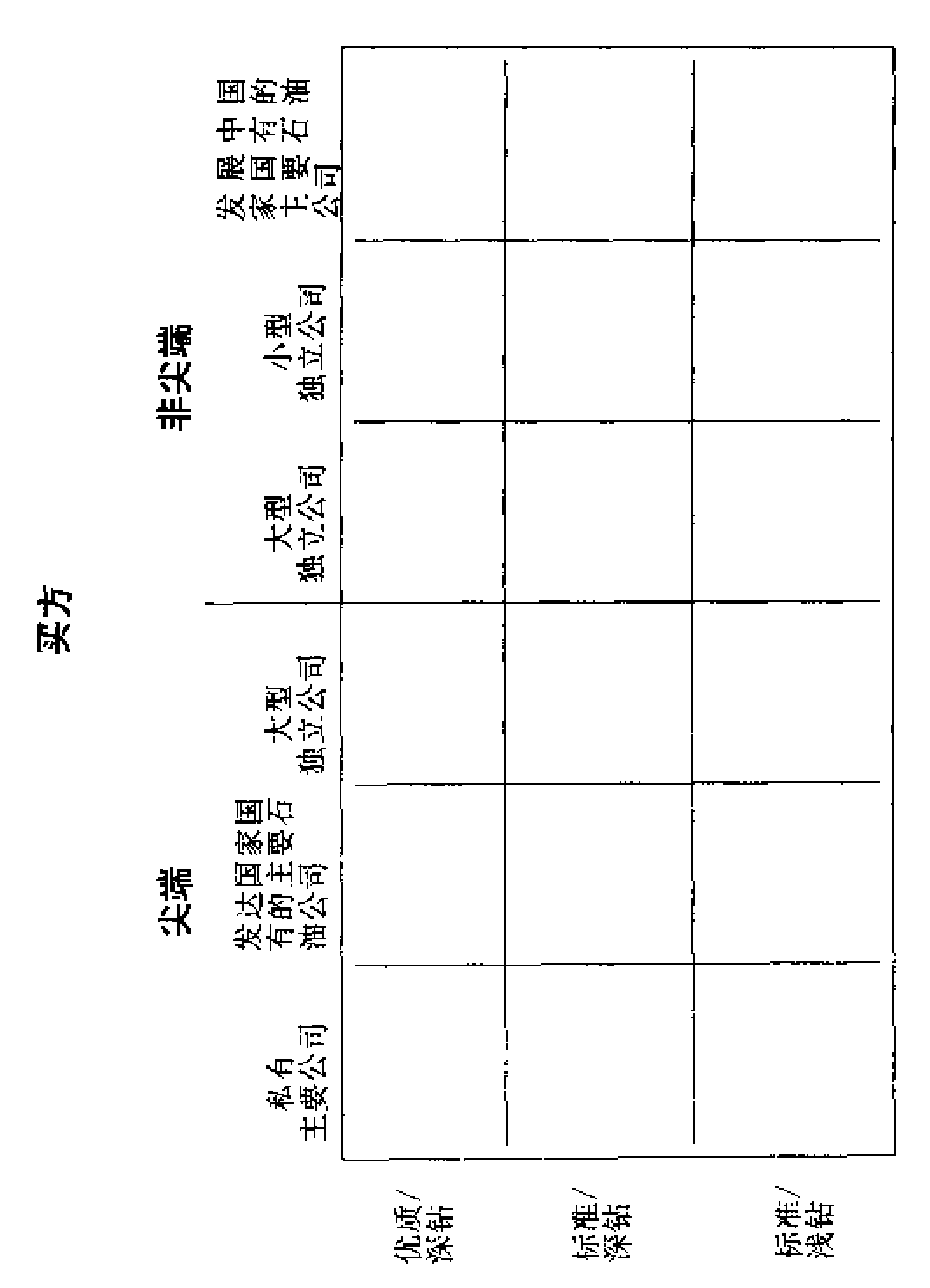


图7—5 油田设备的产业细分矩阵的示例

产业细分矩阵应当包括潜在的细分市场，而不是仅包括目前已被占据的细分市场。潜在的细分市场意味着全新的细分变量(如，由于存在着可能性，未来可能会有一些直销业务而不再是全部通过分销商销售，所以增加了销售渠道)或现有变量的新的离散的类别(如，合金性能的新等级)。

细分矩阵本身并不是目的，它只是一种分析工具。分析人员应当从最长的细分变量清单着手，以避免忽略某些可能性。只有在分析完成后，才能合并或去除变量，才能推敲修改使用中的细分矩阵。整个过程通常会包括对一些不同细分方法的尝试，在此尝试中对产业结构最重要的产品和客户差异逐渐被暴露出来。

应当考察竞争对手的战略以检验细分矩阵。如果竞争对手的活动范围被标示在矩阵上，可能会暴露新的细分市场或细分变量。反之，竞争对手的活动可能会引起对那些不可避免地必须共同服务的细分市场的注意。在下面讨论细分市场间的关联时，将进一步阐述此问题。图 7－6 概括了产业细分所要求的步骤。

辨识产业中对产业结构或竞争优势
有影响的因素：不同的产品种类、
买方类型、销售渠道和地理区域等

↓

运用显著性检验来减少细分变量的数目

↓

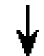
辨识对每一个变量最有意义的离散类别

↓

为每对变量绘制二维细分矩阵
去除相关变量和无效细分市场

↓

合并所有细分矩阵形成
一个或两个总体的产业细分矩阵



在矩阵中放置入竞争对手以对其进行检验

图 7－6 产业细分过程

产业细分和竞争优势

不同产业细分市场的吸引力不同，在其中竞争的竞争优势来源不同。来自细分的关键性战略问题有：

- 企业应在产业中何处展开竞争(细分市场景框)
- 企业战略应该如何体现这种细分

企业可以采用涉及许多细分市场的目标广泛的战略，也可以采用集聚战略只涉及少数几个细分市场。目标广泛的企业还必须意识到由于各细分市场间的结构差异而使它面临的种种弱势，正如实行集聚战略的企业必须认识到且应付来自目标广泛企业的威胁，后者在前者的细分市场或在前者与人共处的细分市场上展开竞争。细分还是动态的，必须不断变化以反映结构变革。

细分市场的吸引力

决定在产业中何处展开竞争的首要问题，是不同细分市场的吸引力问题。细分市场的吸引力取决于其结构吸引力、规模和增长率、以及企业生产能力与细分市场需求的匹配程度。

结构吸引力

细分市场的结构吸引力取决于在细分市场层次上五种竞争作用力的实力。在细分市场层次对五种作用力进行分析，多少与在产业层次上的分析不同。细分市场的潜在插足者，不但包括服务于其它细分市场的企业，还包括目前不在产业中的企业。在某一

细分市场中，一种产品的替代品往往是此产业中其它种类的产品，还包括其它产业生产的产品。在细分市场中的竞争，既来自于完全目标积聚于此市场的各企业，也来自同时服务于其它细分市场的企业。买方和供方的实力更趋向于与特定细分市场有关，但是也很可能受买方在其它细分市场购买情况或供方向其它细分市场销售情况的影响。因此，细分市场的结构分析往往极大地受其它细分市场情况的影响，而产业结构分析中受其它产业的影响要少些。

产业中各细分市场往往在结构吸引力上有很大的不同。例如，在大型涡轮发电机业，售给大型私营电站的大容量发电机细分市场在结构上具有吸引力。大容量发电机在技术上非常尖端，研制和生产它们的规模和学习曲线方面的壁垒很高；大型发电机还比小型机提供更多歧异化的机会；大型发电机的热效率较高使买方的使用成本较低，从而降低了买方的价格敏感性。而大型电站又倾向于成为尖端技术的购买方，喜欢产品更具特色，从而提高了竞争对手实现歧异化的能力。大型电站还控制着财务资源从而对价格较不敏感。最后，向私营电站销售的过程采取秘密谈判而不是公开投标的方式，而在投标中必须选择最低的报价。

分析各个细分市场的吸引力，是决定在何处竞争的关键的第一步。作为这种分析的一个检验，计算企业在其竞争的各个细分市场中的利润率，将它与结构性分析和任何可得的产业在细分市场上的利润率数据相比较，就很能说明问题，例如，采用集聚战略的竞争对手可以提供他们占据的细分市场的利润率的数据，不同细分市场的利润率的差异可能非常惊人。不过，现有的细分市场利润率并不一定能指示潜在的利润率，因为企业可能并未对每一个细分市场最优化其战略，或者根本就未对任何细分市场最优化其战略。

细分市场规模和增长率

各细分市场在绝对规模和增长率上常常不同。规模和增长率就其本身而言对于选择在何处竞争是很重要的。规模和增长率还对结构吸引力具有影响。每个细分市场的期望增长率对竞争和对进入的威胁都很重要，而规模可能影响市场对大型竞争对手的吸引力。有时因为大型企业不感兴趣从而使企业可以在较小的细分市场中保持一个位置。

确定细分市场的规模和增长率一般并不容易。以确切匹配有意义细分市场边界的方式来收集数据几乎做不到，当细分市场是从需求和成本角度来确定、而非根据产业传统确定时尤其是这样。因此，企业可能需要投资进行特殊的数据收集或市场研究活动，以得到对细分市场规模和增长率的估计。

企业针对细分市场的地位

反映在价值链中的企业资源和技能，常常对一些细分市场比对另一些更为合适，这就影响了各细分市场对某特定企业的吸引力。在构造细分矩阵时强调了，每一细分市场都会对竞争优势提出多少不同的要求。可以用第三章和第四章说明过的工具来确定企业在不同细分市场中竞争的相对地位，和改变此地位的可能性。

细分市场间的关联

细分市场间常以种种方式相联系，这些方式对企业打算在某中竞争的细分市场具有重要的影响。在各细分市场中竞争时如果可以共享价值链中的活动则这些细分市场是关联的——我把这种机会称作细分市场的关联。经常有许多在细分市场间共享价值活动的机会。例如，同一销售队伍可以为不同类型的买方服务，或同一制造厂家可以提供不同种类的产品。

图 7－7 和 7－8 说明了一个典型情况，即关联的价值链为两个细分市场提供服务。当共享的价值活动代表总成本中很大的一部分或对歧异性具有重要的影响时，此时就产生了强烈相联的细分市场。细分市场间的关联、类似于在相关产业中竞争的业务单元间的关联。但是，细分市场间的关联是在产业内部的，而业务单

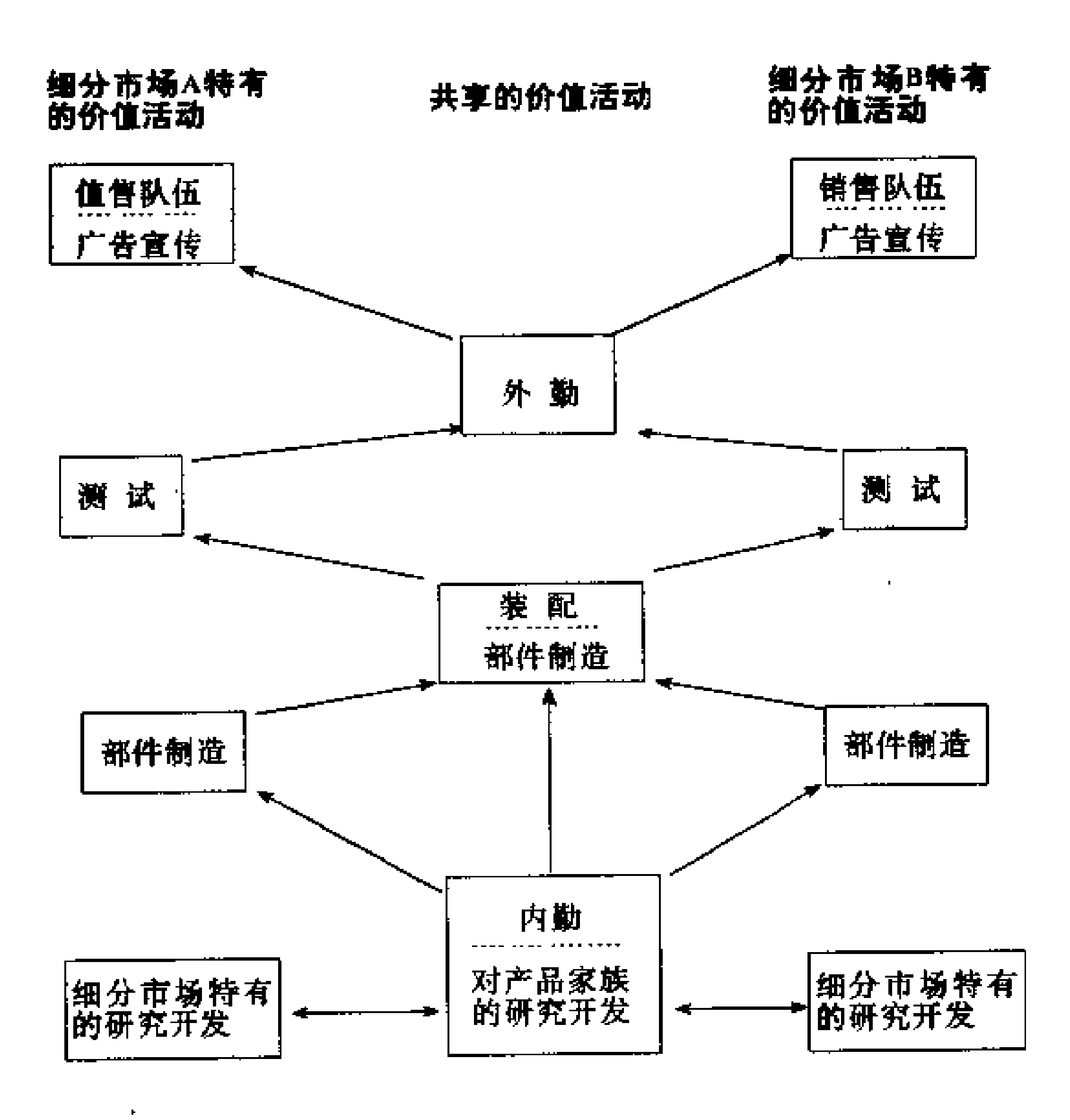


图7—7　不同细分市场关联的价值链

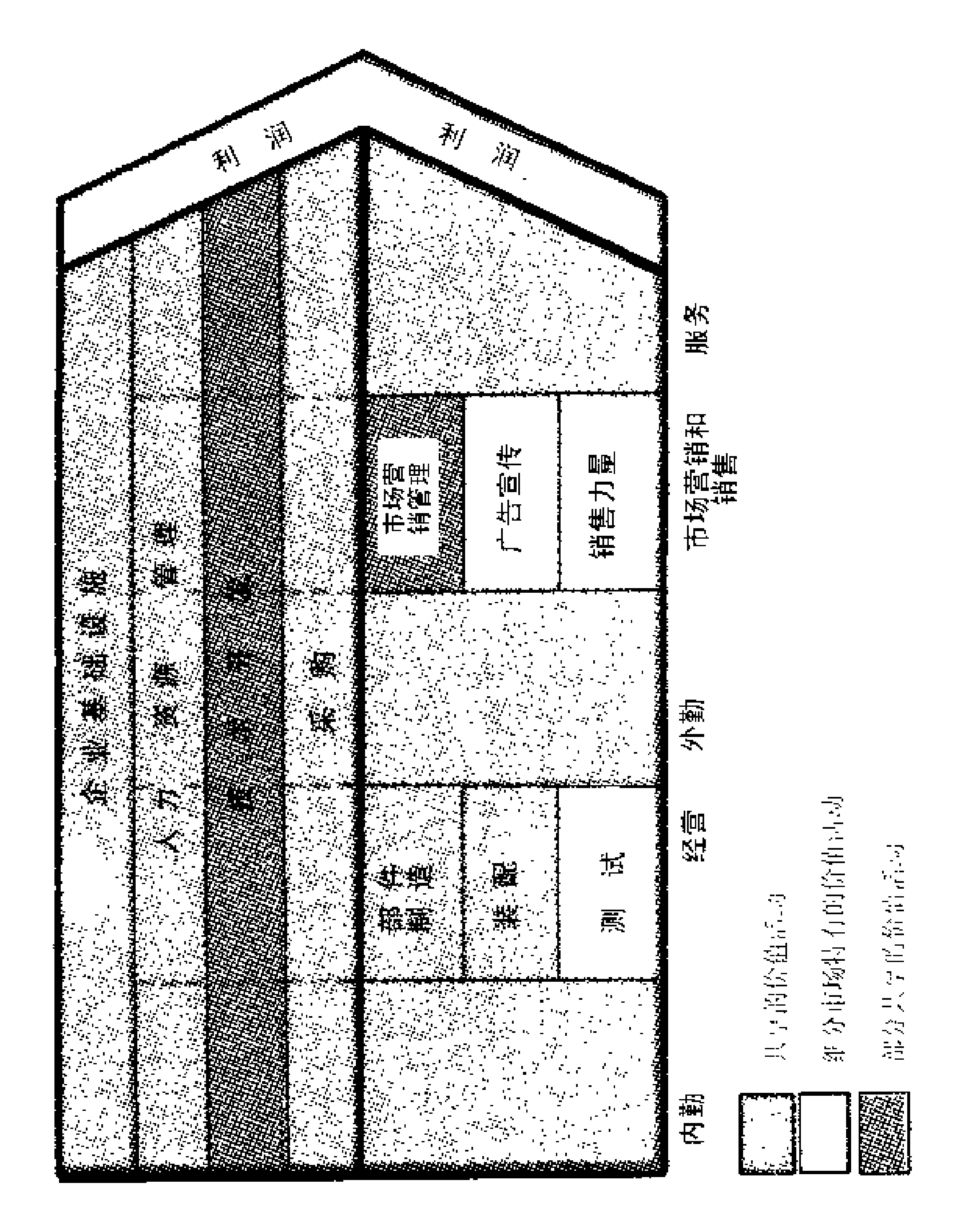


图7-8　表现在价值链上的细分市场间的关联

元间的关联却是在产业之间的[10]。同样的，细分市场的关联也类似于在不同地理区域竞争所涉及的关联。

第九章将详细讲述对关联的分析，我把重点放在讲述业务单元间的关联上。在此同样的概念也适用，我将简单的概括一下。当共享价值活动的收益超过共享成本时，细分市场间的关联具有战略上的重要性。如果价值活动的成本受极大的规模或学习经济性的支配，或共享活动使得企业得以改善价值活动中运用生产能力的模式，那么共享价值活动会带来极大的好处。价值活动中规模或学习的经济性意味着跨越细分市场的共享行为可能会产生相对于单一细分市场竞争对手的成本优势。如果增加了价值活动的歧异性或降低了歧异性的成本，那么在细分市场间共享活动也是有利的。当价值活动对歧异性有极大的影响以及共享行为极大地改善了独特性或极大的降低了提供独特性的成本时，共享价值活动对歧异性就最为重要。例如，如果服务是产生歧异性的关键而共享行为降低了雇佣较优秀服务人员的成本，那么拥有跨细分市场的共享的服务机构的企业，将相对单一细分市场竞争对手获得优势。跨越细分市场共用一个品牌，往往也是歧异化的一个来源。

细分市场间的关联带来的好处被共享活动服务于不同细分市场的协调成本、折衷成本和缺乏灵活性成本所抵销。协调成本直接反映了在多个细分市场中运用共享价值活动经营所产生的较高难度。为服务于某一细分市场设计的价值链对另一细分市场不是最优的，以及同时为两个细分市场服务损害了企业服务于其中任一市场的能力，此时就产生了折衷成本。例如，适用于优质产品的品牌名称、广告宣传和形象，可能与低档产品的要求不一致，而反之亦然。在此，如果企业打算同时在两个细分市场上经营，就不能不创造并分别宣传两个独立的品牌名称。例如，凯·哈特瑞公司(K. Hattori)为高价手表选用精工(Seiko)品牌，而为中等价格手表选用了脉冲星(Pulsar)。即使这样做了，零售商还常常告知顾客，

脉冲星表实际就是精工表。

一种不那么极端的折衷成本的形式是，虽然服务于某一细分市场的最优价值链与服务于另一细分市场的最优价值链多少有些不同，但是付出成本或歧异性上的某些代价后，同一价值链将为两个市场服务。例如，同时服务于两个买方细分市场的销售队伍可能不如只专注一个市场的效果好，或一种具有生产两种产品灵活性的制造工艺可能不如设计来生产单一产品的效率高。

细分市场外溢是一种折衷形式，它产生于企业试图服务多个细分市场之时。此时，一个细分市场中的买方可能和另一细分市场中的买方要求同样的待遇。例如，由于买方要求同等对待，本来由某个细分市场买方承担的价格可能会外溢到另一细分市场的买方身上，这是单一细分市场竞争不曾面临的问题。由于细分的基础包括最优价值链上的差异，所以同时服务于多个细分市场时需要做些折衷就是相当普遍的了。

同时服务于多个细分市场时进行折衷的需要，可能部分或完全地使企业失去获取竞争优势的能力，这种优势来自于在细分市场间共享价值活动。因此企业被迫付出代价，创造平行的价值活动来服务于不同的细分市场(例如，单独的生产过程成不同的品牌名称)以此来克服折衷成本。在极端的情况下，服务于多个细分市场所需的折衷成本如此之大，不但使企业失去了共享价值链所带来的优势，甚至造成了种种劣势。例如，由于在品牌形象或生产工艺等方面存在极大的不一致性，如果企业在一个细分市场中竞争就可能使它很难在另一个细分市场中经营，即使采取完全独立的价值链时也是如此。

各细分市场间共享价值活动的最后一项成本是缺乏灵活性的成本。共享价值活动限制了在不同细分市场中修改战略的灵活性，还可能产生离开细分市场的退出壁垒。缺乏灵活性成本，和其它的共享成本，将在第九章中广泛讨论。

相对目标集聚于一个或少数几个细分市场，在多个细分市场中竞争产生的净竞争优势，取决于共享价值活动的优势和成本之间的平衡。在多数产业中，细分市场关联的模式是不对称的。某些对细分市场间的关联强于其它对。企业还可能做到在一组细分市场中共享某些价值活动，在另一组可能有所重叠的细分市场中共享另外一些价值活动。

细分市场的关联模式造成一个后果，企业常常群集在它们服务的那组细分市场中。例如，在复印机业中，施乐、柯达和 IBM 公司习惯于在高容量复印机领域竞争，而理光、萨文、佳能、美能达和其它数家公司则服务于低容量便利式复印机领域。高容量复印机的特征是小批量生产、直销和不同于低容量复印机的技术，而后者则是大批量生产和通过分销商销售。施乐公司仅以几乎再建一个独立公司（富士施乐）的代价才使其产品包括全部系列，而佳能通过大量投资在高容量机型上竞争所需的新价值活动才极为艰苦地向高容量方面拓竞了它的系列。这个例子说明，如果目标广泛的

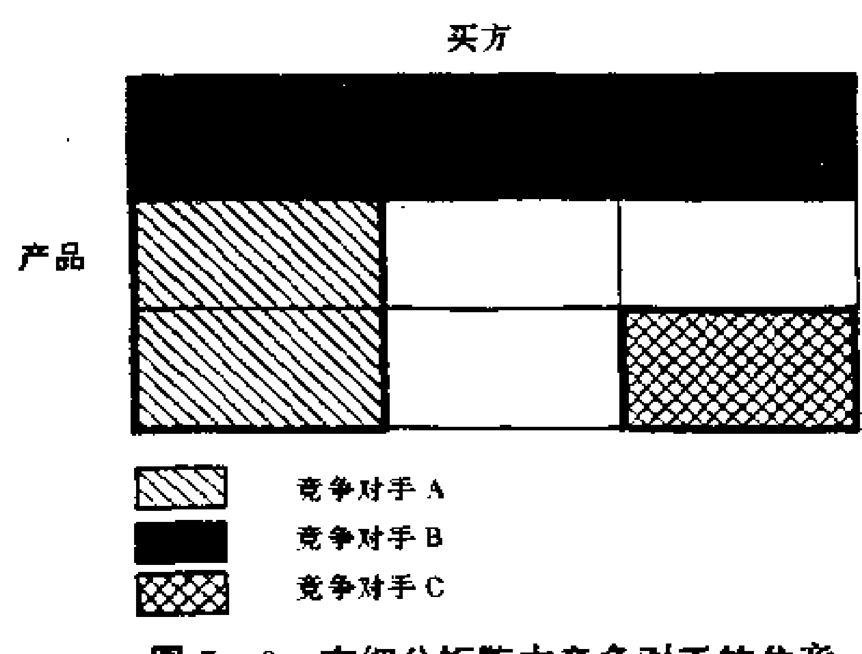


图 7—9 在细分矩阵中竞争对手的位竞

企业要想成功，它在细分市场间共享活动的成本越高，就越需要它创造基本上独立的价值链。不过独立的价值链又会取消目标广泛的好处。

检验企业对细分市场间关联的了解程度的一个好方法，是将竞争对手标示于细分矩阵上（见图 7－9）。如果一个细分市场中的所有竞争对手也在另一市场中竞争，那么存在极强关联的机会就很大。通过观察竞争对手的模式，往往能够获得对关联模式的深入了解[①]。不过，竞争对手很可能未能认识到或未能利用所有的细分市场的关联。

细分市场间的关联可能提出了进一步合拢产业细分矩阵的建议。如果企业无法合理地做到服务于一个细分市场时不服务于另一个，那么具有很强关联的细分市场可以被合并。一旦企业进入了这样一个细分市场，进入相邻细分市场的壁垒不会高。因此，通过考虑关联，可以为战略目的而简化产业细分矩阵。

细分市场的关联和目标广泛战略

如果导致净竞争优势，细分市场间的关联为选择包括多个细分市场的目标广泛战略提供了合理性。细分市场间的强大的关联确定了企业应当服务的一组细分市场。强大的关联还将决定企业从产业内的一个细分市场移向另一个的合理途径。在一个细分市场竞争的企业最可能进入与此有强大关联的其它细分市场。

目标广泛的竞争对手下注于从细分市场关联所得到的好处超过共享成本，且设计其战略以加强关联和最小化协调和折衷成本。由于同一设备生产不同种类产品的灵活性增加了，所以如今制造技术的发展正用于降低服务于不同产品细分市场的折衷成本。这些或其它一些发展增加了价值活动的灵性而又没有成本或歧异性方面的损失。它们会有利目标广泛竞争对手的利益。

然而，目标方广泛的竞争对手一般不应当服务于全部的产业

细分市场,因为某些细分市场中共享价值活动的好处几乎总是少于折衷的成本。服务于全部细分市场常常不可取还因为并不是所有细分市场都具备结构性的吸引力。不过,目标广泛的企业可能不得不服于某些不具吸引力的细人市场,因为这些市场对共享价值活动的总成本或歧异性有贡献,或对保护企业在结构上有吸引力的产业中的地位有益。如第十四章将要进一步讨论的,占据某些无吸引力的细分市场可能会防止别的竞争对手在这些市场上建立起滩头阵地从而依赖其中的关联进入企业的细分市场。例如,美国汽车制造商留下了利润较少的小型 车这一空缺,这似乎为日本的汽车制造商提供了进入美国市场的机会。

集聚战略的选择

集聚战略取决于细分市场间的差异,无论是企业最优价值链的差异,还是导致不同采购标准的买方价值链的差异。同时服务于多个细分市场时协调成本、折衷成本或缺乏灵活性成本的存在,是可持久的集聚战略的基础。通过仅针对一个或少数几个细分市场优化其价值链,目标集聚者较之那些必须进行折衷的目标较为广泛的企业,可以在其细分市场或几个细分市场中获得成本领先地位或实现歧异性。和市场细分不同,集聚战略涉及到整个价值链,而不仅是市场营销活动。

集聚战略可以包括不止一个细分市场,可以包括具有强烈关联的数个细分市场。但是,企业对任何一个细分市场的优化能力通常都随着目标的拓宽而减弱。请注意,企业能够在产业内采取集聚战略,同时和在其它产业中竞争的业务单元建立关联,这种联系不会迫使它在服务目标细分市场时进行折衷处理。竞争景框的选择涉及到同时在两个层次上现解关联(见第十五章)

企业可以选择不同的细分市场组去实行集聚战略,这些市场可以也可以不重叠。图 7-10 说明了许多企业向金融服务公司提

供信息产品的例子。A公司采用了基于产品的集聚战略，向所有买方提供一种产品（数据库）。另一方面，B公司采用了基于买方的集聚战略，它向保险公司出售整批的产品，而C公司则采取了另外的集聚战略，完全致力于向财务公司提供咨询服务。它的买方要么从别处购买数据要么自己搜集。C公司的集聚战略没有和A公司、B公司服务的细分市场相重叠[12]。

前面提到过，涉及数个细分市场的集聚战略依据的是细分市场间强大关联的存在，这种关联解决了服务于不止一个市场的优化问题。例如，A公司最大限度地利用了基于数据库这一种产品的共享的研究开发活动和生产活动的关联，从而抵消了各个买方类型可能偏爱多少有点不同的数据库类型和不同的送货系统这一事实。另一方面，B公司选择了基于买方的集聚战略，通过最优化保险公司的销售和送货系统来获得竞争优势。C公司选择了只为财务公司提供咨询的潜在的歧异性方面的好处和产品专一化的内

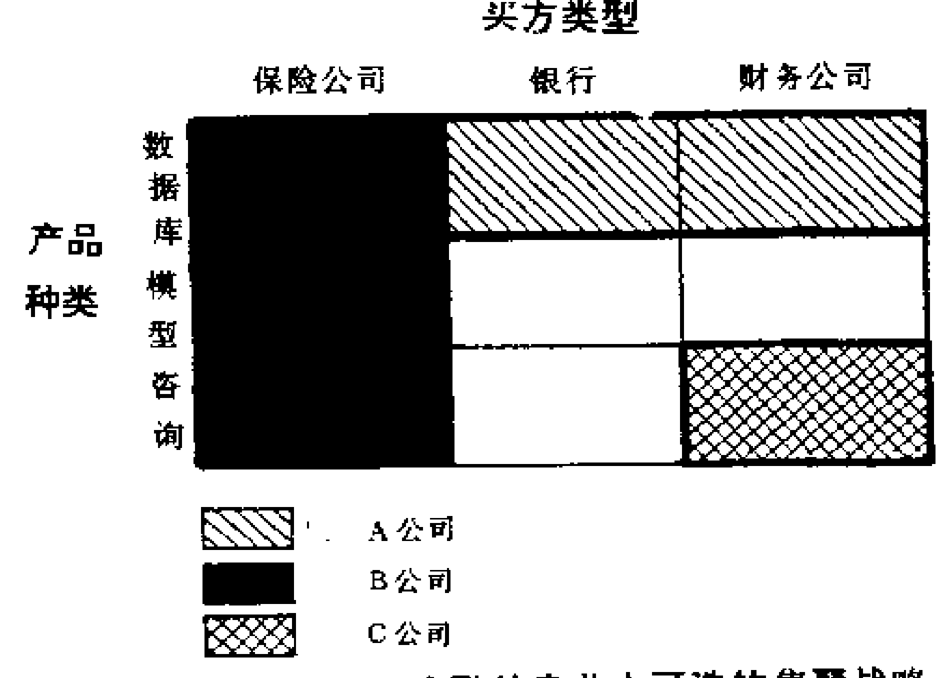


图7－10　金融信息业中可选的集聚战略

在利益，而放弃了目标集聚于较宽范围的潜在的规模经济。这样，每个公司都基于不同的关联和不同的竞争优势建立起集聚战略，并且各自承担着不同的折衷成本。

当具有不同的细分市场关联的集聚战略相互重叠时，有趣的竞争问题就产生了。在图 7－10 中，这种情况发生在矩阵左上角的细分市场中。在此细分市场中，不同的集聚战略为两个在此竞争的企业创造了不同类型的竞争优势和劣势。A 公司具有范围广阔的低成本数据库和对数据库设计的敏锐了解，而 B 公司则具有对保险公司的深度了解和提供整个系列产品而得到的成本优势。正如关联能够导致竞争优势一样，它们也能够使企业在细分市场中竞争时丧失灵活性。例如，A 公司无法轻易地修改它的数据库管理系统以更好地适应保险公司买方的需要，因为这样做会影响它与银行和财务公司的业务。在重叠的细分市场中 A 公司和 B 公司的相对地位取决于和其它市场的关联产生的净竞争优势。由关联引起的对作出反应的限制，可以导致这样一种竞争互作用——企业都试图将细分市场中的竞争转向最能利用自身的细分市场关联或优势的方向，而同时迫使竞争对手放弃它们的关联或优势。

目标集聚于新细分市场的可行性

目标集聚于一个细分市场的集聚战略的可行性，取决于细分市场的规模和它是否能承担特制价值链的成本。即使特制的价值链能更适应特定的新细分市场的需要，但是由于特制价值链的成本可能会得不到补偿，因此对许多潜在细分市场都不应当采取集聚战略。

有四种类型的新细分市场适用集聚战略。第一类是特制价值链导致经营较不昂贵。例如，下降的规模经济可能允许采用集聚战略。第二种使目标集聚于一新细分市场可行的原因是，该市场

发展到足以克服为其服务的固定成本。第三个原因是企业利用和其它产业的关联去克服为该细分市场服务的规模域值。最后，如果企业采取全球的行动，利用来自多个国家的大容量来克服规模经济，那目标集聚于该市场可能会是可行的。此时，企业追求地域上的关联。

通过觉察新的细分图景或通过认出使新的细分市场变得可行的机会，企业能够抢先采用新的集聚战略。近来，某些技术领域出现了规模经济减少的问题，其中包括计算机化的制造和设计。这一情况，结合利用业务单元间关联(第九章)能力和全球性竞争能力的增强，将不断为在80年代实行新的集聚战略创造机会。

集聚战略的持久性

我已经讨论了，企业如何依据细分市场的吸引力和它们之间的关联来选择采取集聚战略的一个细分市场或一小组细分市场。在选择集聚战略时的最后一个问题是这一集聚战略相对竞争对手的持久性。战略的持久性由三个因素决定：

- 针对目标广泛竞争对手的持久性。与目标较为广泛的竞争对手相比，通过集聚战略创造的竞争优势的大小和持久性。
- 针对模仿者的持久性。模仿集聚战略的流动性壁垒或被目标更狭窄的竞争对手超越的可能。
- 针对细分市场被替代的持久性。买方被吸引到集聚战略者所不服务的其它细分市场的风险。

针对目标广泛竞争对手的持久性

目标广泛的竞争对手可能已经在集聚战略者的细分市场中进行竞争，或者由于它们在其它细分市场中现有基地的扩展而成为该市场的潜在插足者。集聚战略者超过目标较为广泛竞争对手的

竞争优势取决以下因素：

- 同时服务于集聚战略者的细分市场和其它细分市场时目标广泛竞争对手需做出的折衷程度。
- 目标广泛竞争对手所经营的其它细分市场共享价值活动的竞争优势。

集聚战略者的价值链和服务于其它细分市场所要求的价值链相差越大，集聚战略就越持久。例如，美国和欧洲的空调产业中，服务于家居和商业市场的销售渠道与服务于工业市场的销售渠道是彼此独立的。但是，在拉丁美洲、亚洲和中东，同一销售渠道倾向于服务整个系列产品。由于集聚战略者可以根据专营其目标市场的销售渠道的要求来特制价值链，集聚战略在美国和欧洲比在世界上其它部分更为成功和持久。如果买方在目标市场中的需求相对其它细分市场越是不同、越是独特，那集聚战略就越能持久。

皇冠公司(Royal Crown)在软饮料业的问题说明了这些原则。皇冠公司目标集聚于经营可乐产品，而不象可口可乐和百事可乐那样，供应风味较广的软饮料系列。只供应可乐产品和供应系列产品相比并不包括显著不同的价值链。除了口味上的偏好外，买方对可乐产品和其它风味饮料的需求和购买行为并没有很大差别。相反，提供宽系列产品可以从共享生产、分销、和市场营销等活动中获得极大的利益。因此，皇冠公司的集聚战略没有带来任何超过目标广泛经营者的竞争优势，仅仅造成其劣势。另一方面，莫西斯公司(Mercedes)运用与其目标广泛竞争对手不同的特制的价值链，通过在汽车业实行集聚战略而获得了强大的优势。

米德公司(Mead)在纸制容器业的战略演变说明了决定集聚战略持久性的因素是如何变化的。70年代后期作为对高容量容器产品激烈的成本竞争的反应，米德公司选择了针对低容量、高附

加值细分市场的集聚战略。然而，到了 80 年代初期，新型连续运作的叠纸机开发成功，它不仅运转得更快而且所需的安装时间更短。这使得宽系列产品竞争对手更有可能经济地为小批订货服务。米德公司被迫修改了它的集聚战略，投资于新设备为范围更广的细分市场服务。在此例中，服务于米德公司目标市场所需要的价值链与有效地服务高容量细分市场所要求的价值链间的差异已变得较少。

如果某细分市场和其它细分市场间的差异随着时间的推移而减少，如果技术变革减少了服务多个细分市场的折衷成本或增加了获取关联的能力（见第九章），或者如果为细分市场而特制的价值链相对于较为标准化的价值链变得过于昂贵的话，集聚战略的持久性就会受到损害。因此，在选择集中力量服务的细分市场时存在着一个重要的动态因素，反映了目标集聚于某特定细分市场的优势和在多个细分市场竞争所产生的共享行为的利益之间的动态平衡。

针对模仿者的持久性

集聚战略者面临的第二类风险是另一个企业将选择模仿它的集聚战略，这企业可能是该产业的新插足者也可能是对现有战略不满者。集聚战略针对模仿者的持久性，依赖于集聚战略者所拥有的竞争优势的持久性，可以用第三和第四章的概念对其进行分析。模仿集聚战略所遇到的流动性壁垒有规模经济、歧异化、销售渠道的忠诚性和（或）集聚战略独有的其它壁垒。因此，模仿集聚战略所遇到壁垒的高度取决于特定细分市场的结构。例如，模仿柯达的战略、集聚力量为高容量复印机市场提供服务，就要求企业克服由于技术专有以及建立自有销售和服务网的规模经济所产生的各种壁垒。

细分市场的大小可以影响来自模仿集聚战略的威胁。在小型

细分市场中，即使不太大的规模经济，如果不能被关联所抵消的话，相对细分市场的大小也会是很可观的，因此竞争对手可能对进入不感兴趣。相反，在一个成长的细分市场中一直存在着可能性，不但集聚战略会被模仿，而且当范围更狭的细分市场变得可行时集聚战略者会被“超越”。例如，在迅速发展的信息产业中，由于企业为范围更狭窄的目标买方开发更为专用的数据库，这种超越现象十分普通。

针对细分市场被替代的持久性

集聚战略持久性的最后一个决定因素是细分市场被替代的风险。倾力于某细分市场的集聚战略非常易受此细分市场消失的损害。细分市场的消失可能是环境、技术、或竞争对手行为等发生变化的结果。细分市场被替代的风险分析，与分析替代的一般方式相同(见第八章)。细分市场的替代和产业替代一样受竞争对手的影响，如果两者有什么不同的话，就是前者所受的影响甚至更大些。竞争对手常常利用市场营销、技术创新、甚至游说政府采用恶化细分市场形势的各种标准等手段来尝试从集聚战略者的细分市场中把需求转移出去。当集聚战略者遇到服务于大得多的细分市场的竞争对手时，存在着这样的风险，即后者的广告投入和其它市场营销活动可能影响买方的态度从而使买方脱离集聚战略者的细分市场。

集聚战略者和目标广泛竞争对手遇到的陷阱和机遇

以上述分析中得到的同时供集聚战略者和目标广泛竞争对手参考的几个重要的教训如下：

成功的集聚战略必须使竞争对手付出折衷成本 目标集聚于一个细分市场或一组细分市场这一做法本身并不足以获取竞争优势。选择的细分市场必须包括有不同需求的买方，或要求有一

个不同于服务于其它细分市的价值链。正是集聚战略者的细分市场与其它市场间的差异，造成了目标广泛竞争对手的次优化，并为采用集聚战略者提供了持久优势的来源。

辨识出细分市场的新方法可能提供重大机遇　构造合适的产业细分矩阵往往会暴露那些现有竞争对手的行为没有反映的细分市场。认出一种细分产业的新方式，企业就往往能够围绕一产品种类、买方群、销售渠道或地理小区来设计集聚战略，这些因素以前未被看作是细分市场但它们都具备结构上或价值链方面的差异。新细分市场可以比目前承认的细分市场范围更宽或更窄。而这种差异意味着新细分市场需要一种与众不同的战略和价值链，从而使那些同时服务于此市场与其它细分市场的竞争对手将不得不次优化。

企业先认识到有意义的细分新方法，往往可以抢先获得持久的竞争优势。例如，联邦捷运公司把要求连夜投递的小包裹看作一个细分市场，以前没有企业在此处采取集聚战略经营，该公司围绕此细分市场设计了战略，包括重构价值链，从而相对那些把服务此市场作为较广泛战略中一部分的竞争对手取得了极大的优势。同样的，21 世纪公司(Century21)首先在房地产经纪业发现了范围更广的全国性细分市场。

存在产业细分市场时扩大目标不一定带来竞争优势　目标广泛的竞争对手如果要得到高于平均水平的收益，就必须从在多个细分市场竞争中赢得持久的竞争优势。这些竞争优势通常来自于细分市场间的关联。成本领先战略依赖于利用规模和其它在多个细分市场中竞争所得的优势来获取低成本地位。歧异战略的基础是在满足许多细分市场广泛重视的使用或信号标准中获得独特性。如果从较宽目标中得不到明确的竞争优势，那么细分市场间的结构差异往往会导致目标广泛的竞争对手陷入“夹在中间”的困境。

目标广泛企业往往服务于过多的细分市场　战略目标设置过广的企业承担着次优化的风险，使它在集聚战略者面前更脆弱。减少服务的细分市场数可以降低其脆弱性，还可以通过去除无吸引力的细分市场来提高利润率。目标广泛的企业在以下情况时应当考虑丢弃一些细市场：

- 企业从此市场与其它细分市场的关联中几乎没得到什么优势
- 企业为服务此市场而被迫修改整个战略
- 此细分市场结构上不具吸引力
- 此细分市场中销售和增长的潜能有限
- 从防御角度考虑不需要占据此细分市场以扼制竞争对手

必须不断检查有关的细分市场和目标的宽度　由于买方行为的变化，新买方群的形成，和改变细分市场关联的技术的出现，产业中具有战略意义的细分市场将随时间而演变。这样，就必须不断地重新检查在产业内竞争景框的选择。尽管过时的细分方法有慢慢被经们遗忘的趋势，企业也不能机械地认为历史上重要的细分方法就是有意义的。把细分市场的选择当作永久不变的决定将不可避地地带来战略性灾难。

新技术正改变着有关细分的旧假定　新技术，尤指微电子学和信息系统，为新的集聚战略和新的目标广泛战略创造着机会。制造、后勤和其它价值活动中的灵活性使得目标广泛的企业在保持单一价值链的同时有可能针对不同细分市场特制其活动。这就减少了在某些产业中实行持久的集聚战略的机会。与此同时，这同一技术革命又便得按新细分市场特制战略变得可行。例如，计算机辅助设计正降低着新产品的设计成本。企业必须尤为关注在其所处的产业中，新技术是如何动摇集聚战略或目标广泛战略的

传统做法的。

产业细分和产业界定

确定产业边界往往是个程度问题。产品种类和买方在结构和价值链方面的差异产生了产业定界更窄的效果，因此，产业细分是探究更窄的产业定界的一种手段，它暴露了产业中结构的不均匀性。细分市场和业务单元之间的关联（第九章）又为更宽的产业定界创造了可能。

有用的产业定界应当包括所有具有强大关联的细分市场。从战略角度看，与其它细分市场间关联微弱的细分市场有时可能成为独立的产业。从战略角度看，被强大的关联相联结的相关产业可能是一个产业。

只需要把细分和战略性的关联这两者都作为结构分析的一部分来考察，怎么样实际划分产业的边界并不重要。这样一种分析会揭示出得自于竞争景框的竞争优势的所有关键性决定因素。

第八章

替　代

所有产业都面临替代的威胁。替代是一种过程，通过此过程一种产品或服务取代了另一种来为买方实现一种特定功能或几种功能。替代分析对产品和过程是同样适用的，因为在价值链的任何环节上，同样的原则控制着买方以新方式行事的选择。由于替代的威胁限制了产品价格的无限上扬，所以替代是决定产业利润率的五个竞争作用力之一。与此同时，替代在决定产业和企业的需求中发挥着显著的作用。防止替代品的渗透是产业和企业发展的主要措施，面替代品的出现则是它们衰败的主要原因。由于可以扩大或缩小产业内细分市场的范围，替代还与企业在产业内的竞争景框难以割舍地联系在一起。

企业如何做到最好地防范替代品？如果企业处于进攻地位，促进替代的最好战略是什么？这是许多产业中竞争战略的重要问题。本章将为分析替代和回答上述问题提供一个框架。我首先考虑如何辨识替代品，这是替代分析中一个基本的又往往是微妙的步骤。其次将说明替代的经济性，它确定了替代的威胁并为任何旨在影响此威胁的战略措施提供了基础。随后将概述替代的威胁是如何随时间变化的。在此框架的基础上，就可以辨识出影响替代路径的各因素。替代的过程在一定时期内有一定的特征，认识它们，对于估计威胁的程度和预测替代品的渗透是很重要的。最后将说明此框架对于针对替代品的防御战略和进攻战略所具有的

战略含义。讨论是以产业层次的替代展开的(如,碳纤维替代钛和铝),但同样的原则适用于一种产品形式对另一种的替代。

辨识替代品

替代分析的第一步是辨识出产业所面临的替代品。这个看来直接了当的任务在实践中往往不易行。辨识替代品要求寻找那些实现相同总体功能的产品或服务,而不是那些具有相同形式的产品。此如,卡车与火车极不相同,但它们对买方都实现相同的基本功能——点对点的货物运输[①]。

产品实现的功能取决于它在买方价值链中的作用,买方用产品来完成一种或几种活动。例如,卡车或火车被用于对内或外勤,面雪橇是作为买方冬季娱乐活动的一部分。如第四章所讨论的,产品往往不仅影响用到它的买方价值活动,还影响其它许多活动。例如,用于产品中的部件由后勤购得,在使用前要编入存货清单,出售后必须实地维修。同样的,婴儿尿布不仅由婴儿穿用,还必须由父母替他们安置、购买、贮存,如果可重复使用,父母还须负责清洗。产品对买方产生的所有影响在确定替代品和它们的相应性能时都是有关的。最后,产品的价值活动可以通过连锁关系与其它活动相联,例如,零件的精密度可以影响到产品校正和售后服务的要求。影响产品的各种连锁关系也会影响替代,因为它们常常发现结合各种活动的新方法。

在最简单的替代形式中,一种产品替代另一种产品是在同一买方的价值链中实现相同的功能。陶瓷发动机零件替代了金属零件,就是这种情况。尽管替代是直接的,但连锁关系仍然存在。例如,陶瓷器件可能需要不同的处理方法。即便在简单的替代中,重要的还是一般性地确定产品在活动中所实现的功能,而不要求确切地确定其功能——即确定产品是做什么用的面不是产品怎么做

到这一点的。产品的一般性用途往往很广，对消费品来说尤其是这样。金属材料做成的下坡雪橇的制造商不仅面临着环氧树脂材料或玻璃纤维材料雪橇的替代，而且还面临越野雪橇、其它冬季运动设备、其它可在冬季使用的休闲产品的替代，还有买方更愿在夏季而非冬季花更多时间休闲的替代。金属雪橇的一般性功能，最广的来定义，是娱乐。产业产品的功能越具一般性，其潜在替代品的数目一般就越多。

在较为复杂一些的替代形式中，替代品实现的功能会和产业产品具有不同的景框，同时(或者)以不同方式影响买方的活动。例如，在卡车替代火车的例子中，虽然两者都完成相同的运输功能，但在装货、卸货、包装和发运尺寸上都有可能不同。替代品还可能比产业产品实现景框更广或更窄的各种功能。例如，文字处理机不仅是替代了打字机的功能，它还可以是计算和少量复印功能的替代品；热泵既可加热又可致冷，而传统的锅炉系统只可用于加热；一次性尿布免除了清洗的需要。相反，华夫饼烤箱的功能不如烤炉多；专营零售商仅出售一种系列的产品，仅是百货商店产品品种的一部分。因而在辨识替代品时，有必要包括那些在完成产业产品功能之外还有别的用途的产品，还应包括那些能够完成产业产品任何一种主要功能的产品。由于替代品可能会实现景框更广或更窄的功能，所以产品的替代系列可能会沿着完全不同的方向发展。例如，赛车既可用于赌博，又可用于娱乐。对其赌博功能的替代品包括赌场、场外赌博和彩票等，而替代其娱乐功能的就更多了，包括电影、书籍和运动等等。产品在买方价值链中实现的功能越多，替代品系列的数目就越多。

虽然人们通常只从不同产品的角度考虑替代，但是在许多产业中，从广义上说，至少有其它四种选择必须被认为是替代。其一是买方根本不买任何东西来完成此功能，这是具有更窄功能景框的替代品的一种最极端形式。例如，在水表业中，最主要的替代品

是根本不装水表。同样的，美国食盐生产商的领导者，莫顿—诺里奇(morto－Norrich)，就由于人们担忧钠对健康的影响，而受到食盐销量减少的威胁。

第二个潜在替代是降低所需产品的使用率来实现此功能。例如，在铝制品业，新型饮料罐要求更薄的罐壁，因此减少了用铝量。同样的，在海上钻探设备业中，新的定向钻探技术以及钻探过程的底孔措施有希望减少钻探所需的时间。

经常被忽视的第三种替代是用过的、回收的、修整的产品。例如，在铝产业，初级铝生产商遭遇的最具威胁胜的替代品是次级(回收)铝。次级产品消费在美国和日本都已迅速增长。在许多生产耐用商品的产业——如汽车和周末旅游车业中，用过的二手货是很重要的替代品。在飞机发动机器件业，修整过的产品是重要的替代品，在此重新加工和再涂漆的器件是对新器件的威胁。

最后一种潜在的替代是买方自行实现此功能，即后向整合。例如，对许多分销产业而言，主要的替代品是买方直接向制造商购买产品，自行实现了分销功能。又如在财产和灾害保险中，买方可自我保险或建立一个受控制的附属保险机构。

相应替代品会随产业细分市场(第七章)的不同而相异。不同的买方以不同的方式使用产品因而对其功能的评价也不同。例如，就赛车而言，一些买方是和朋友用来观光共度夜晚，而另一些人则将大部分时间花在赌博窗口前或是花在讨论内部情报上。因此相应替代物就会因买方或买方细分市场的不同而相异。同样的，不同的产品种类用途不同，因而可能遇到不同的替代品。所以，替代模式随产业细分市场而变化，而企业面临的最具威胁性的替代品取决于它实际服务的那些细分市场。

数种替代可以同时发生。例如，在电子游戏业，带有可置换软件卡的可编程游戏机正在替代不可变换的固定式游戏机，而与此同时，个人电脑(在其上可运行游戏程序)正替代可编程游戏机

如本例所示，多种替代常常涉及到扩宽或减少产品功能。

多种替代在形成产业中的整体替代率时相互作用，可能产生反直观的效果。例如，Aspartame 是一种替代糖精的新型人造低热量增甜剂。而 Aspatame 和糖精两者都是糖的替代品。一些观察家期望前者的成功能在一段时间内提高而不是降低对糖精的需求量，原因是它扩大整个人造增甜剂市场的速度快于它替代糖精的速度。在此，较后出现的替代品使较前的替代品得益。这一过程也可以反向进行，首次替代品的成功或失败会使其后的更困难（或更容易）。

即使产业未面临直接的替代品，如果由于买方产品面临替代品而存在下游替代的威胁，那么产业仍会受影响，例如，柴油发动机和汽油发动机是竞争中型卡车用途的替代品。如果柴油机取胜，对汽油机零件的需求就会下降，尽管零件本身并未面临直接的替代品。当买方的产品依赖于受到威胁的互补产品的销售时，下游替代也可能发生。例如，如果微波炉取代了传统烘箱，那么不仅传统烘箱零件的制造商会受到不好的影响，而且生产用于传统烘箱的餐具制造商也会受影响。在下游替代中，买方不再需要实现企业产品的功能。

下游替代既可以降低产业需求，还可以改变买方行为。下游替代的威胁往往会以更大价格敏感性的形式传递给供方。它还可能导致买方从供方处寻求帮助，通过提高买方歧异化程度或降低买方成本、供方产品或其它活动的创新来对付此威胁。

产业产品的替代品的数目随产业不同而相差极大。潜在替代品在取代产品的方式上和在代表的威胁程度上不同。进行替代分析时，从最长的潜在替代品清单着手是很重要的，因为比起过度重视某一特定替代品，企业更易对替代品缺少防备。

替代的经济性

如果一种产品带给买方的转换诱惑超过了成本或克服了这样做的阻力，那它就可替代另一产品。如果替代品相对当前正在使用的产品能给买方提供更好的价值/价格比，那么它就提供了转换的诱惑。不过，由于替代必然导致买方活动的分裂和潜在重构，所以总是存在一些转向替代品的转换成本。替代品的威胁程度将取决于诱惑力相对于所需转换成本的大小。

除了相对价值/价格比和转换成本外，替代的模式还受我称之为买方转换欲望这一因素的影响。面对相同的转换经济性的诱惑，不同的买方对替代的评价常常不同。

因此，替代的威胁取决于三个因素：

- 与产业产品相比，替代品的相对价值/价格比
- 转向替代品的转换成本
- 买方的转换欲望

对替代经济性的简单陈述，掩盖了理解它所需的往往是很微妙的分析。应当在买方使用替代品的全部时间段上衡量它提供的进行转换的诱惑，然后贴现到当前。转向替代品的转换成本一般是立刻发生的，甚至可能发生在替代品带来任何好处之前。相对价值/价格比（RVP：relative value/price）和转换成本都取决于许多因素，而且会随时间变化。它们还都可能涉及可观的不确定性。要了解它们，就需要对产品影响买方价值链的方式和生产替代品的产业的结构有清楚的了解。要理解买方转换欲望，就要求进一步了解买方的竞争环境、资源和其它在预测其对替代品的态度中有影响的特征。

相对价值/价格比(RVP)

替代品的价值/价格比是提供给买方的价值与买方为它支付的价格之比。相对价值/价格比是替代品的价值/价格比相对于它试图取代产品(我称之为产品)的价值/价格比。当不存在转换成本且产品很快被消费掉的时候,相应的 RVP 仅仅取决于当前条件。未来环境并不重要,因为买方可以根据当时的 RVP 迅速而且无需代价地在替代品和产品之间来回转换,不过,当存在着转换成本或产品很耐用时,对替代品吸引力的相应量度应是规划期间替代品的期望 RVP。

替代品和产品的价格相对较易确定。在 RVP 的计算中应当采取的是规划期间的期望相对价格,它必须反映预计的价格随时间的变化。替代品和产品的购买价格必须根据折扣、回扣、或购买中涉及的辅助产品或服务的情况来加以调整。以办公设备为例,免费服务往往是和买方达成交易的一部分,在和复印机与油印机这类替代品的价格进行比较时,必须考虑这一因素。另外,还应根据买方在购买中可能获得的减免税情况对价格进行调整。

替代品的相对价值完全是以决定歧异化的相同因素为基础的,第四章讨论了这些因素。如果替代品相对产品能够降低买方成本或改善买方性能,那么它是有价值的,但是,这种价值必须要被买方所感知。因此,替代品相对产品给出价值信号的能力是价值比较的一部分。对于相对价格,进入 RVP 计算的是在其使用期内的替代品的期望相对价值,而不仅是当前价值。

替代中给出信号的作用往往和它在歧异化方面的作用同等重要或更重要。替代常涉及到新产品取代地位已十分巩固的产品。替代品一般都未经证实且它的价值可能非常不确定,而地位牢固的产品是经过证实的且它的质量是大家所熟悉的,因此,替代品给出价值信号的能力就很可能具有极大的重要性,超过了在歧异化

方面给出信号的作用。

替代品的相对价值取决于与产品相比较，它对买方价值链的综合影响，其中包括了直接和间接的影响。分析的原则和第四章中所讲述的一样，不过在实际中，替代分析倾向于更复杂，这种复杂性在比较两种品牌的产品时通常不会出现。替代品和产品往往不可直接相比较，而且与另一种竞争品牌相比，替代品更可能涉及对买方价值链的不同的影响模式。例如，两种牌子的布尿布对家庭的影响基本一样，而一次性尿布的使用则与布尿布大不相同。替代品和产品之间不同的使用模式往往使得决定替代品的相对价值有调整的必要。

比较替代品和产品的价值时，在衡量对买方成本或买方性能的影响时，做以下调整往往是必要的：

使用率　替代品对买方成本的影响取决于完成相同职能所需要的替代品的数量。如果对所要求的效果，所需替代品的使用量较少，那就可以降低买方成本。例如，aspartame 比糖精甜得多，这意味着要达到同样的甜度所需的 aspartame 就比糖精少。因此就应当相应调整 aspartame 高得多的每磅价格。对要达到的效果，所需替代品的使用量会受纯度、浓度、废弃率或操作速度等因素的影响。

交货和安装成本　替代品对买方成本的影响还取决于替代品相对于产品的交货和安装成本。交货和安装成本可能会包括以下因素：运输成本、安装成本、调试成本、为容纳替代品扩展式修改地点的成本，以及其它对替代品和产品来说不相同的成本。

筹资成本　替代品对买方成本的影响还取决于相对产品购买替代品的筹资成本。例如在比较汽车住房和普通住房时，重要的是要认识到汽车住房可作为交通工具来筹资，而普通住房则作为房地产筹资。对这两种不同的筹资方式，利息率和(或)筹资条件不相同。一般汽车住房的贷款较易获得但利息率也较高。在某

些产业中，筹资成本可能占总成本很大的比例。

价格的相对变动性或可得性 对买方替代品的成本取决于它价格的期望波动或可得性(既指产品也指零件或服务之类的辅助项目)。价格波动对买方来说应付起来往往很昂贵，比如在供应紧张时期的情况。例如，陶瓷元件的一个潜在好处在于采用的材料储备丰富、价格便宜，而由于金属价格不断变化，金属元件的价格易于发生较大的波动。价格波动和风险都部分地取决于相对产品替代品有多少可靠的货源。

替代品对买方的成本还受生产能力是否足以满足主要买方的需求这一因素的影响，对重要投入品尤其是这样。除非有足够的生产能力和供方能使买方处于可持久的有利的侃价地位，否则买方往往不愿转用替代品。这就要求在许多替代过程中先于需求增加生产能力。

直接使用成本 替代品对买方成本的影响不仅取决于它的初始成本，还取决于与产品相比，替代品整个寿命期内的使用成本的现值。直接使用成本包括以下各种：

• 劳动力成本(反映必需的劳动力质量)
• 消耗品，如原料、燃料或滤器等
• 保险
• 更换前的时间
• 维修频率和成本
• 备件成本
• 停产时间(按其机会成本或储备生产能力成本来评价)
• 维持所需空间的成本
• 残值
• 清理费

在消费品中，使用替代品的劳动力成本是买方时间这一隐含成本。例如，在冷冻餐业，对买方最大的好处在于它与多数其它膳食类型相比要节省准备时间。尽管第四章谈到的技巧提供了出发点，但由于它不涉及金钱费用，对消费者的时间估价往往很困难。

在许多产业中，比如电梯业和飞机发动机业，在替代品整个生命期内使用它的成本等于或大于其初始购买价格，这在决定其吸引力方面可能是关键性的。例如，径向卡车轮胎所跑的公里数大概比斜向轮胎多25%。径向轮胎被扎后泄气较慢，而且可以翻修两次，而斜向轮胎只能一次。径向轮胎还可使卡车的燃料利用率提高2%到6%。这些在使用成本上的改善可以抵消径向轮胎40%到50%的溢价。

间接使用成本 使用替代品的有关成本必须反映买方整个价值链中的成本，而不仅反映直接使用替代品价值活动的成本。这类间接或系统影响往往被企业和买方忽视。例如，自动材料传送带和传统材料处理方式相比，可以减少装配线上工人的数目和所要求的技能水平，可以减少工厂内所需的起重机车的数目，还可以减少装运的强度。同样的，一次性尿布免除了储存和清洗脏尿布的需要，此外因为尿布上附有固定带而且形状合适，还使换尿布变得更为容易。另一个例子是电子收银机，它可以帮助零售商减少所需的存货而且比不能打出详细的连机交易数据的机械式收银机更好地控制成本。替代品可能影响买方价值链中的其它活动，如：

- 影响其它价值活动的生产率
- 影响对其它原料的需求或影响其的质量
- 要求不同的辅助设备
- 影响存货要求
- 影响所需质量控制检查的频繁性和复杂度
- 影响装运中所需包装材料的数量和类型

• 影响产品重量从而影响运输成本

买方业绩表现　替代品的价值必须反映它相对产品对买方业绩表现的影响上的任何不同。例如，电信业的电子开关系统比电机开关更易适应新的要求。彩色电视机能比黑白电视机提供更为真实的图像从而更具娱乐性。另一极大依赖于改善买方业绩表现的替代品是一次性尿布。一次性尿布不仅比布质尿布清洁性好，而且更柔软，更不容易引起湿疹。如同在歧异化方面常常发生的那样，从买方的角度来看，替代品的性能表现可能包括感知的地位和人际关系的质量这类无形的东西。替代品对用户业绩表现的影响不总是那么容易衡量，不过总是可以估计的。

机器人替代传统的由人操纵的机器工具提供了一个复杂替代的例子，它涉及对直接使用成本、间接使用成本的影响，以及对买方性能表现的影响。机器人靠增加资本成本而降低了劳动力成本，并且还可能提高采用它的生产环节的产出率。机器人还可以节省原材料成本且不需请病假，不过它们需要进行维护。机器人还可间接改变前续生产环节中所需的材料准备工作和材料处理的要求。机器人潜在的性能表现的影响包括：更高的可靠性、更高的灵活性和更高的工作安全性。

功能的数量　替代品对买方成本和性能表现的影响必须按其相对产品所能完成功能的景框加以调整。如果买方看重额外的功能，那么功能较广往往会提高替代品的相对价值。不过，情况并非总是如此，因为较广的功能往往是以牺牲某些关键功能的性能表现的质量为代价的。例如，虽然可以玩电子游戏的个人电脑比游戏机具有更多的功能，但是电子游戏机仍然比较容易操作而且在其上玩游戏的图像质量也更好。减少功能常常会降低替代品的价值，不过这可通过相应的价格降低或较窄范围功能的较优越性能来弥补。正如电子收银机这一例子所表明的，改变功能性不仅

会影响买方的性能表现，还会改变买方的使用成本。

如同在歧异化分析中一样，要给影响RVP计算的额外的功能（或去除的功能）量值常常是困难的。这一问题在日用商品业尤为严重，因为买方的性能表现往往涉及到满足各种无形的需要。评价不同功能的原则是考察所包含的功能是如何影响买方价值链的，并且计算它对买方成本和性能表现的影响。评价特殊功能的一种方法是寻找单独完成这些功能的产品，看看买方愿意为它们支付多少钱。评价影响买方成本的功能不同之处，一般要比评价那些影响买方性能表现的不同之处要容易些。

互补产品的成本和性能表现　替代品对买方成本和性能表现的影响可能取决于和它一起使用的互补产品的成本和性能表现[②]。例如，电影院就面临被家用电视和录相机以及其它一些产品所替代的威胁。买方去看电影的成本包括去影院的交通费和时间、停车费、买爆米花的费用，这些在家庭娱乐中不必要的互补产品的成本是美国花在电影上的支出从1936年占娱乐支出的8.2%下降到70年代中期的3%的原因之一[③]。类似的，对住房汽车这类周末旅游汽车的替代活动，依赖于汽油、道路和宿营地这些互补因素。

不确定性　在替代品将如何影响买方成本和性能表现上常常存在着某些不确定性，在RVP的计算中必须反映出这一点。不确定性的一个主要来源是存在着可能性，替代品的性能在随后几代产品中将得到改善。这可能大大推迟买方转向替代品的时间。通过应用一些折扣因素来降低替代品的设想价值，能够把不确定性引入RVP的计算中。

价值的感知　决定替代品威胁性的是买方对替代品RVP的感知，而不一定是真实的RVP值。买方对替代品的认识往往不像对既定的产品那么深刻，对于替代品的好处和特性的了解也往往不完整。这样一来，给出价值信号的相对无能将最终降低替代品

被感知到的 RVP。买方最不易感知替代品好处的情况如下：

- 替代品的优势是在一段时内降低使用成本，而非即刻做到
- 替代品的优势是间接涉及许多价值活动，而不表现为使用替代品的价值活动中的直接优势
- 替代品的优势是在一段时间内提高性能表现而不是即刻做到
- 获取替代品的优势需要买方在行为或使用模式上做较大的改变
- 替代品带来好处的可信性难以评价

在所有这些情况中，买方可能未曾完全了解替代品对其价值链的影响，因此非常需要通过种种方式来给出价值信号。前面所说的，机器人对传统生产设备的替代就是一个好例子，在此对价值的准确感知是替代的壁垒，相对日本在美国尤其是这样。

虽然买方难以认识到替代品价值的情况比较普遍，但有时会发生相反的情况。有时替代行为的发生是由于替代品有魅力或这么做显得进步，而对替代品的实际价值几乎不了解。例如，在电力供应中，一些买方正转向使用新的开关模式技术，虽然老式的线性技术可能会更好的满足它们的需要。在这种情况下，随着时间的推移，感知到的替代品真实价值会有所降低。

替代品给出价值信号的方式与企业的做法相同（见第四章），也即利用诸如广告宣传、销售队伍、产品展示、设置舆论领导单元等手段。对替代品的了解情况以及替代品产业在给出价值信号方面的支出，将决定对替代品价值感知的精确程度。企业并不直接控制的口头宣传和其它信号来源也很重要。

转换成本

对买方来说替代总是涉及到一些转向替代品的转换成本，这些成本不利于 RVP 的计算。转化成本相对越高，替代就会越困难。替代的转换成本类似于在产业中由一个供方转向另一个的成本[④]。不过，替代的转换成本通常比转换供方要高，这是因为替代可能需要转向新供方再加上转向实现某功能的新方法。

转换成本有可能来自于替代品对买方价值链的所有影响。使用了替代品的价值活动和替代品间接影响的其它价值活动，都可能需要一次性的更替成本。替代中最常见的转换成本如下：

辨识和审核来源 寻找替代品的来源且收集有关的信息是转换成本。检验替代品以查看它是否满足性能标准，也是转换成本。例如，为取代 16K 芯片而审核 6K 存储芯片，其成本估计为 5 万美元，而且此过程可能要花费一年的时间。

重设计或重配制成本 为接受某替代品，买方的生产或价值活动往往必须经过重新设计。例如，用高果糖玉米糖浆代替糖来重配日用食品，就需要花费实际成本以及测试重配方产品所涉及的时间和机会成本。重设计成本可以影响许多价值活动。例如，为了获得新型物资处理系统所带来的好处，必须改变整个工厂的布局。同样的，购买由煤气化而产生的人造煤气而非天然气，就要求买方改造燃气设备，因为两者质量有较小差异。如果买方正在进行产品的更新换代或在建造新工厂，则重设计或重配制成本便会降低。

再培训或再学习成本 转用替代品往往需要学习如何使用或需要转变使用模式。例如，一直使用手动打字机的打字员必须习惯于轻轻敲电动打字机的键盘，而厨师在使用微波炉时必须学习一套新的烹饪程序。同样，厂里的工程师和维修人员对于新型的机器设备也必须经过一个学习的过程。

再培训成本除了包括学习和培训的实际成本外还包括停产成本、过渡时期较高的废弃率以及其它一些成本。如果替代品的使用方式非常不同于现有产品，那再培训成本会很高。例如，从黑白电视转用彩色电视是很容易的，而从传统的烤炉改用微波炉，就得学习其操作、程序、烹制时间以及处理不同食品的最好方式等。

改变用户角色　与学习新行为的需要不同，替代经常涉及到用户角色的转换问题，这可能对转换成本产生积极或消极的影响。例如，制造过程的自动化可能使机器操作人员或工程师的作用降到被动或从属的地位，这可能导致对替代品微妙的或是公开的抵制。又如，在家中负责烹饪的丈夫或妻子，可能会抵制那些剥夺了表现亲情机会的饮食制品。

失败的风险　替代品完不成功能的风险是种转换成本。失败的成本因产业不同而大不相同。例如，在光导纤维业，将光导纤维用于较大规模通讯系统中，其失败的严重后果，使买方在放弃使用铜丝和电缆上非常保守。

新辅助产品　转用替代品可能需要对一些相关设备或材料——如检测工具、零备件和软件——进行投资。虽然使用这些辅助产品的成本已经包含在替代品的 RVP 中，但是一次性的再装备成本也是种转换成本。对新辅助产品的投资需要主要取决于用于替代品的设备或零件与用于产品的设备或零件的相容，以及替代品与产品接口类型不同的程度。同重设计成本一样，当无论如何辅助产品会被取代时，投资新辅助产品的成本最低。

转换成本与再转换成本　替代品失败的成本和替代品的 RVP 发生不利变化的风险，都取决于再转换产品的成本。如果再转换很容易而且不昂贵，那么转换的风险就较低。由于以前使用过产品就意味着买方已经知道使用的方法和拥有所需的辅助产品，所以再转换产品的成本往往比转向替代品的成本要低。不过，像更替成本和布局变化这类转换成本，在再转换产品时是无法避

免的。可能还存在一些特有的再转换成本——如使买方感到困惑而付出的代价。

再转换成本通常随替代时间的增长而增加，不过，无论使用替代品的时间有多短，有些再转换成本始终存在。转换成本和再转换成本的关系对下面要讨论的替代战略有着重要含义。

买方的替代欲望

面对类似的经济刺激时，环境不同和处于不同产业的买方并不都有相同的替代欲望。买方环境的差异使它们对既定 RVP 和转换成本的反应不同。虽然可以把这些差异用于对 RVP 和转换成本的修改，不过在实践中隔离它们来进行分析帮助更大。

资源　替代常常涉及资本和其它资源的直接投资。对不同买方，获取这类资源的能力不同。

风险概貌　买方常常具有非常不同的风险概貌，这是他们过去的历史、年龄和收入所有权结构、管理层的背景和倾向性，以及他们所处产业内竞争的性质等共同决定的。易于承担风险的买方比风险回避型的买方更可能采用替代品。

技术倾向性　经历过技术变革的买方可能较少考虑某些类型的替代风险，而对技术较不尖端买方所忽视的另一些风险极端重视。

以往的替代　除非首次替代失败，对买方来说第二次替代要比较容易些。如果过去的替代是成功的，买方对进行替代的不确定性就会减少；而如果过去的替代带来了困难，不确定性会升高。在软饮料行业，这一情况似乎有助于 aspartame 的成功。

竞争强度　处于激烈的竞争压力且正寻求竞争优势的买方，会比其他人更快地采用替代品以获取一定的优势。

基本战略　替代品的 RVP 将具有不同的重要性，这取决于

工业、商业、或机构买方寻求的竞争战略是什么，或取决于家庭买方的时间价值和特定的性能需要。例如，可节约成本的替代品，对成本领先者比对歧异化经营者更具吸引力。

这些影响买方替代欲望的因素有许多都取决于与购买决策有关的某特定决策者。

细分和替代

替代品和替代威胁常常因产业细分市场的不同而不同。这是因为替代的经济性对不同产品种类和买方是不同的，这反映了它们在结构上和价值链方面的差异。因此，结合第七章和本章的分析不仅会揭示不同细分市场中替代威胁的差异，而且还有助于构造产业细分矩阵。如果买方群的 RVP、转换成本和替换欲望不同，那替换威胁将随之改变。替代品的 RVP 对产业中的买方来说往往各不相同，原因是买方使用产品的方式不同，它们对各种产品特性的价值评价不同，以及产品对它们价值链其它方面的影响不同。例如，在前面讨论的赛车的例子中，主要为娱乐而参加的买方和主要为赌博而去的买方，就会选择不同的替代品。类似地，径向卡车轮胎在公里数和重修能力上的优势，对长途车队的经营者比对本地装运服务公司更有价值。同样的，一次性尿布的便利性，可能对双职工家庭比对有配偶呆在家中的家庭，具有更高的价值。

转换成本也随产业中买方的不同而不同。再培训成本取决于现有过程。重设计的需要或新辅助产品的需要与产品的特定用途有关。买方的替代欲望也极为不同，它取决于买方资源、倾向性等因素。例如，在许多消费品业中，高收入的买方最早使用替代品，他们具有的资源能在新产品价格昂贵时就进行购买。

说明替代威胁如何随买方细分市场不同而相异的好例子，是小型企业采用个人电脑的问题。个人电脑是手工方式（如：标准的

办公设备)和计算机服务机构的替代品。如图 8—1 指出的,个人电脑在小型企业中的渗入程度和企业的规模相关。在较大的公司

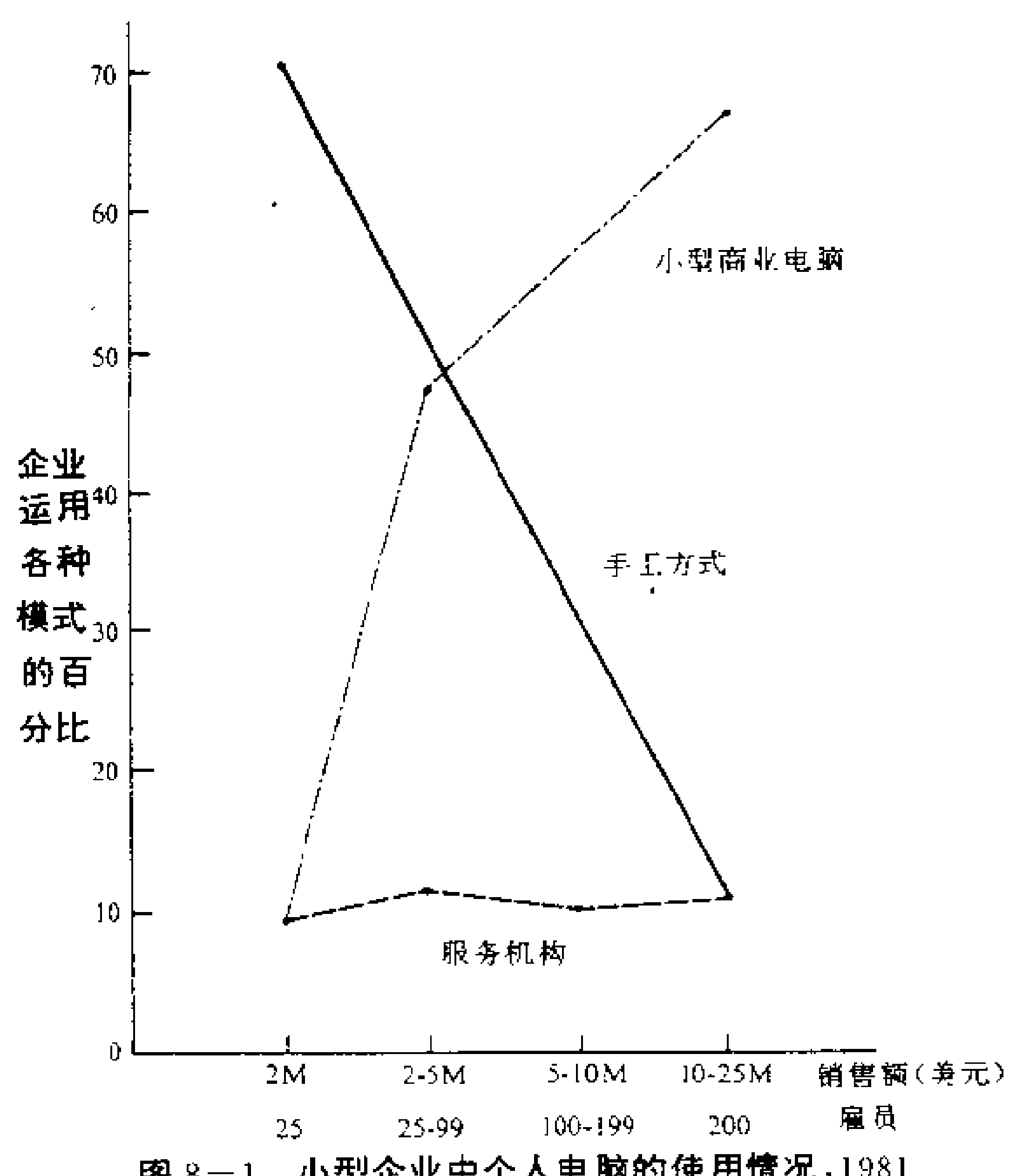


图 8—1　小型企业中个人电脑的使用情况,1981

中个人电脑渗透得较深，因为这些公司有较复杂的文档工作的需要，因而导致对自动化的更大需求，而且它们还具有更多的资源在资本采购上投资。

替代威胁不仅可能因买方细分市场不同而相异，也可能因产品种类、地理区域和分销渠道的不同而相异。在每种情况下，替代品可能完成不同的功能或可能以不同的方式使用，因而替代品的RVP或转换成本也可能不同。例如，大型办公室用打字机比起便携式电子打字机来，前者更易受到来自文字处理机的替代威胁，因为文字机具有的各种特性和更改的功能使其在办公应用上比在间歇式的个人打字应用上更有价值。

替代品的渗入往往遵循这类细分市场的差异。替代品通过扩大它所服务的细分市场的数目，再按照这些市场中替代品RVP值和转换成本的顺序来进行渗透。因此，细分和替代的相互作用对于了解替代的路径往往是很关键的，这问题我将在后面阐述。

替代威胁的变化

替代品的威胁常常随着时间变化，对替代的模式产生相应的影响。许多替代威胁变化的来源是可以预测的，并且往往可以被企业的进攻性或防御性替代战略所影响。替代威胁的变化发生在五大方面，它们直接来自于替代的经济性。

- 相对价格的变化
- 相对价值的变化
- 买方对价值感知的变化
- 转换成本的变化
- 替代欲望的变化

如果(1)替代品和产品的相对成本发生变化,且这种变化部分地或全部地转移到买方身上,或者(2)它们的相对利润率发生变化,那么相对价格将发生变化。如果替代品和产品改善价值的速度不同,那么它们的相对价值就会发生改变。买方所感知的价值取决于信息的传播。如果替代品经过重新设计或如果较早采用替换品者为较晚使用者承担了部分成本,那么转换成本会发生变化。买方的转换欲望取决于变化着的买方态度、资源和竞争条件等。

替代威胁随时间的变化是由替代品产业和受威胁产业两者的产业结构和竞争形势决定的,其中替代品产业处于进攻地位,受威胁产业处于防御地位。这两个产业忙于一场影响替代过程的战斗。产业结构决定着两个产业中竞争的性质和企业应付替代过程的方式。由于竞争对手的行为会在这个或那个方向上影响替代过程的路径,所以竞争对手选择下赌的地点很关键。例如,如果在替代品产业中的竞争对手资本较雄厚,他们就可能使平衡向有利于自己的方向倾斜,这是因为他们可以进行更多的投资以降低成本、给出价值信号或确定低初始价格等。类似的,其它的竞争对手的战略行动也可以影响替代过程。比如说 RCA 公司广泛发放彩电专利技术许可的决定。因此,确定替代威胁在未来的变化是预测产业结构和竞争对手的行为。

决定替代的五个领域中变化的一些重要因素如下[9]:

改变相对价格

相对成本的变化　替代产品和产品相互竞争以改善相对成本。替代品在替代过程中往往通过规模或学习曲线的经济性来改善它的相对成本。例如,由于三种原因使碳纤维的价格从 1970 年初的每磅 100 美元下降到 1982 年的每磅 20 到 25 美元,这就促进了用碳纤维替代钢和铝在汽车和飞机上的应用。正如本章前面两个例子——铝业和海上钻探业所说明的那样,随着时间推移降低

替代品相对成本的另一因素，是技术变革减少了完成功能所需要的产品数量。当然，如果替代品的成功抬高了它所用原材料的成本，那么替代品的成本也同样很容易上升。

由于其年龄和成熟性的原因，在受到替代品威胁的产业中降低成本的机会很少。而且，替代品的渗入还可能降低受威胁产业中企业的规模和生产能力利用率，从而增加他们的成本。不过某些沉睡着的产业在替代品的威胁下已经极为显著地降低了成本，所以很难概括相对成本将如何变化。

可运用第三章的框架对一段时间内替代品的相对成本行为进行分析。应当辨识出替代品和产品的重要的成本驱动因素。随时间变化的成本行为取决于这些成本驱动因素和竞争对手可能行为间的相互作用。有时候，延展替代品和产品过去的成本趋势可以清楚地指明未来的相对成本。不过，指望过去趋势的延续是危险的，因为受到威胁的产业可能会有所响应而且替代产生的早期成本降低的步伐可能难以持久。因此，预测相对成本的变化往往要求估计替代品成本受增长的规模、学习和其它因素的影响。将此与产品通过重设计、重选址或引进新工艺技术来降低成本的能力相比较。第三章中描述的成本驱动力的来源将指出其它可能发生的重要的相对成本变化，比如不同的通货膨胀率等。

利润率的变化　替代品和产品的价格中都包括着利润率。[6] 替代品和产品的相对利润率是一个会随时间变化的关键因素。相对利润率变化的一个常见原因是受威胁的产业为同替代品抗争而降低了自己的利润率。例如，为了与个人电脑抗争，电子游戏业的利润率正迅速下降。不使企业退出竞争的、受威胁产业利润率可以减少的程度，取决于初始利润差额有多高和退出壁垒是否能使企业不顾低收益而留在产业中。

替代品的利润率也可能随替代进程而发生变化，这取决于替代品业的产业结构。如果替代品业的早期插足者正在获利而进入

壁垒又不高，那么随着新竞争对手的进入，替代品业的利润率可能会大幅度下降。为使初期的渗透成功，出售替代品的企业也可能确定低的渗透价格。随着替代品变得更为标准化以及爆炸性的增长开始减慢，销售替代品的竞争往往会随着时间增加，这种情况正发生于个人电脑业。提高替代品的渗透程度还可能增加买方进行后向整合的威胁。所有这些因素都会缩减替代品产业的利润差额率。因此，替代品和产品的利润率将取决于它们的产业结构随时间变化而发生的影响，彼此间部分地相互作用。

改变相对价值

替代品对买方的相对价值往往因变化的技术、更好的服务以及其它缘故而发生变化。替代品制造商可能会在特制价值链以适应买方需要方面有所专长，不过受威胁产品的生产者也会寻找各种方式来提高产品价值。虽然在第四章中描述的所有决定买方价值的因素都可能发生变化，但是三个重要的变化来源是替代品和产品技术变革的相对步伐、基础设施的开发和各种法规因素。

替代品和受威胁的产品正忙于技术竞赛，看谁能更快地提高价值。可用第五章的概念来分析技术变革可能的步伐和程度。如果替代品是个新产业，它可能在技术变革上占优势，但是第五章中的几个例子表明了受威胁的产品或工艺是怎样经常获得显著的技术改进的。技术变革的相对步伐也受到竞争对手资源和技能的强烈影响。以塑料和铝对钢的替代为例，塑料和铝企业较大的技术倾向性是导致这些产业中变革步伐较快的原因之一。

随着较好基础设施的出现以支持替代品，RVP 常常朝着有利于替代品的方向变化。例如，当替代品站稳脚跟后，常常大量地建立维修店，而且将产品归于已立足批发商的经营范围。这样，改善了可得性，降低了感到的供货短缺的风险。

替代品的 RVP 还可能因为多种其它外来影响和法规因素而

发生变化。例如，在住房挡板业，由于发现氯乙烯可能是致癌物质，聚氯乙烯对诸如铝这类其它材料的迅速替代受到了挫败。类似的，太阳能供暖的渗透受到了政府政策变动和能源价格波动前景的冲击，而对胆固醇和钠的更多的关注改变了饮食产品的相对价值。这些外来影响往往很难预测，但效果同样强大。

改变买方对价值的感知

买方对替代品价值的感知往往随时间变化，这是因为时间和市场营销活动都起作用，改变买方对替代品相较于产品的看法。随着买方对替代品的使用方式越来越熟悉，替代品可以在感知价值方面赢得优势。例如，在机翼和其它应用中阻碍碳纤维（作为钢、钛或铝的替代物）使用的因素之一，是多数工程师不知道怎么用纤维进行设计。而碳纤维的性质又非常独特，除非设计者了能这种材料，否则不可能充分利用它的益处。由于对它的认识开始提高，所以碳纤维的感知价值正在增加。许多替代品出现时，买方对它们的价值感知过高，不过时间和尝试会缓和此影响。

对替代品和产品的感知还会受到信号活动相对强度和创造性的影响。受威胁产业通过提高产品可感知价值的努力，能使增进对替代品了解的活动难以达到目的。例如，美国唱片业通过"音乐礼物"运动，以音像娱乐产品为代价来应对销量平平的问题。唱片商每张唱片贡献 0.5 美分作广告宣传用，强调唱片作为礼品的价值。合适的信号活动将取决于产品的信号标准。

改变转换成本

转向替代品的转换成本常常随时间变化，而且往往呈下降的趋势。原因之一是早期的转换可能由于开发程序、设计或标准而承担了以后转换者的部分成本。例如，一个早期由钢制转向铝制饮料罐的转换者可能开发了产品标准和在罐上平版印刷商标的方

法，而这些都很容易被模仿。转换成本随时间下降，还因为替代品经过了重新设计以与辅助设备更相容，或供方开发了过程以最小化买方的转换成本。此外，可能会涌现出第三方来降低转换成本——如顾问、安装者和培训公司等。例如，在办公设备业，顾问和培训公司大量出现，以使向办公自动化的更替容易实现。

转换成本部分由买方的技术选择决定，因此当买方改变产品和工艺时，转换成本也会发生变化。以铝对钢和铸钢的替代为例，买方的新技术降低了转换成本。汽车制造商建成了更具灵活性的工厂——既可加工铝也可加工铸铁，而罐头制造商的新生产线可用于铝和马口铁这二者

改变转换欲望

向成功的替代品转换的欲望常常会随着时间增加。替代品的早期成功减少了买方对风险的顾虑，与此同时出于竞争的考虑买方转向替代品以期不使自己相对早期的转换者处于劣势。

替代和产业整体需求

替代品不仅可以从现有产品中夺得份额，它还可以提高或降低产业的整体需求。在初期替代品促进了更快的更换之后，比它所更换的产品具有更长有效生命的替代品会降低整体需求量。耐用的径向轮胎对斜向轮胎的替代中，这种情况似乎已发生。

如果替代品扩展了产业或增加了使用率或更换率，那么替代品的渗入也会增加产业的整体需求。例如，索尼公司的 Walkman 这类便携式盒式录音机，从传统的盒式录音机市场夺走份额的同时，已确实扩大了盒式录音机的总市场。同样的，由 BIC 公司领先引入的一次性圆珠笔替代了传统的钢笔，不过同时也促使人均购买更多的圆珠笔。为了预测全部时期内替代品的绝对销售量，必须把替代品对整体需求量的任何影响和替代路径的预测结合起

来。

替代与产业结构

替代品的渗入可能会对导致的产业结构产生二级影响。例如，替代品可能以增加或降低价格敏感性的方式来改变买方的成本结构，替代品可能需要新供方且进入壁垒可能不同于它所取代的产品。因此，必须将替代品作为新产业进行分析，而不是仅将其当作产品的变革。替代品产业可能比它所取代的产业具有更多或更少的结构吸引力，这一事实对针对替代品的战略具有重大含义。

替代路线

在产业中替代的路线取决于 RVP、对 RVP 的感知、转换成本和买方的转换欲望是如何随时间改变的。替代品的渗透率随产业不同而大不相同。一些替代品很快被接受，而另一些渗入缓慢甚至根本无法渗入，最终只好停止。然而，在许多产业中，如果把替代相对总需求的百分比对时间的变化标志出来，那么成功替代品的替代路线看上去像条 S 形曲线。(见图 8—2)

S 形替代曲线与熟悉的产品生命周期曲线紧密相联，这是因为处于生命周期早期的产品往往正在替代其它产品。S 形替代路径并非每个成功的替代都具有的特点。不过，重要的是了解 S 形曲线会出现的原因，从而认识到构成其基础的深层经济因素[7]。当某特定替代的基础经济因素呈现 S 形时，可以运用许多技术来帮助预测替代率。

在如图 8－2 所示的这类 S 形路线中，初期替代不太显著而且常常在相当可观的一段时间内保持在低水平上，可将此称作“通告和测试期”。除非替代品出现了产品缺陷或受威胁的产业作出努力消除了替代品产业的竞争优势，否则替代渗透往往在随后的“起

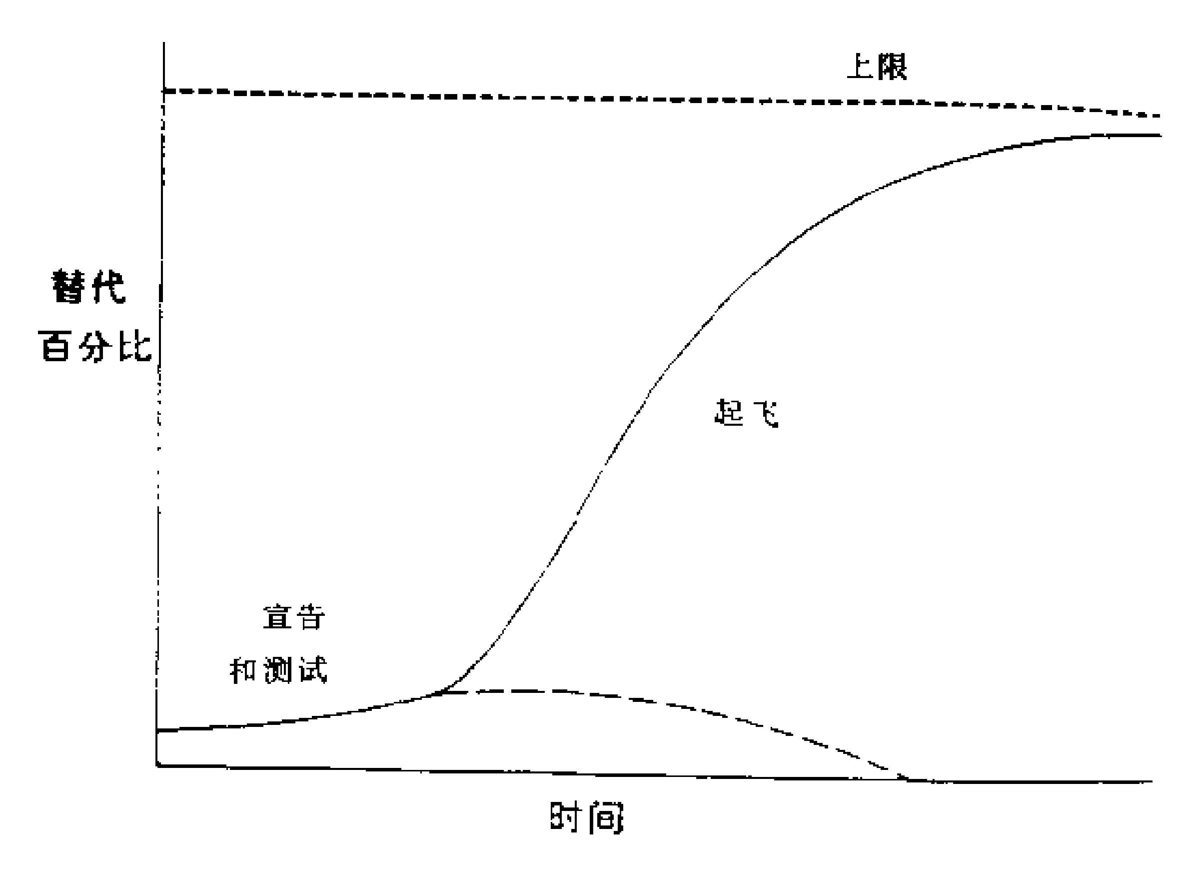


图 8 －2 典型的 S 型替代路线

飞”阶段中迅速上升至上限——代表渗透可达的最大极限。此上限由替代品对其有潜在价值的买方的数量决定。由于技术或买方需求的变化使买方在替代品产业中进进出出，替代的上限会自己随时间而变化。

S 形替代曲线发生的原因，反映了一系列有关实际的和可感知的 RVP、转换成本和买方随时间变化的转换欲望的假定。起初，替代品的性能可能不确定并且可能只有极少数几家企业能够提供它。许多买方甚至还不知道此替代品或对它的特点不了解。由于产量低或由于供方从定价中大量获利，所以替代品的价格可

能很高。然而，虽然替代品的价值往往不确定，但是转换成本常常是很明确的，并且由于供方和买方都对如何使用替代品不熟悉，转换成本可能会特别高。此外，在替代品的好处兑现之前，必须预先承担转换成本。

在宣告和测试阶段，一些富有冒险精神的买方，他们尤为高度评价替代品的质量，会由于替代品的 RVP 对他们显得特别高而转向试用它或永久使用它。在此期间，要么替代品开始证实它的价值，要么产品缺陷开始变得明显。产品缺陷证明是不可纠正的（则渗透将不再继续），或者替代品得到了改进（有时替代品完全撤出市场，然后再重新被引入）。与此同时，市场营销活动和口头宣传也会增大了解替代品的买方群，从而也改善了对替代品价值的感知。[⑧]

假设替代品最终达到了早期买方可以接受的性能表现，那么，由于若干原因，替代的渗透率会沿 S 模式迅速地增长。首先，替代品可感知的价格的不确定性和替代品失败的风险都会因早期买方的使用成功而降低。其次，一旦有少数几个买方转换成功，竞争的压力会迫使其它的买方进行转换以维持他们的成本地位或歧异性（或对消费者而言维持自我形象）。第三，转换成本会因前面所讨论过的原因而降低。第四，对替代品的采用率增加，导致更多的人了解替代品，提高了它的可信度。第五，替代品渗透的继续往往可以通过规模和学习的经济性来降低成本[⑨]。第六，新品种替代品的引入，开拓了新的产业细分市场。最后，替代品渗透的继续促使其供方在定价、市场营销活动和研究与开发上更为进取，这常常是有新竞争对手进入替代品产业的结果。所有这些因素都有总加强的趋势，可能导致替代品极为迅速的替代过程。

最终，替代品的渗透开始达到认为替代品有吸引力的买方人数的 100%。这种情况发生后，由于向新买方渗透变得越来越困难，渗透达到稳定。然而，RVP 的改进或新替代品种类的出现可

能会扩展潜在买方群，使其超过最初预计的数量，从而为替代品的发展提供新机会。图 8－2 中的上限可由此扩展以至容纳数量越来越多的买方。

与此同时，买方使用替代品的方式可能会变化，增加或降低需求量。以电视机业为例，黑白电视机的销量即使在彩电开始渗入后仍十分稳定，因为买方购买第二台、第三台甚至第四台电视。类似的，在电动剃须刀对传统剃须刀的替代中，近期引进的小型、便携式剃须刀使得电动剃须刀更为多用、较不昂贵，从而很可能会改变渗透的上限。因此，图 8－2 中的上限可以包括增长的单元数目。

通告和测试期的长短取决于若干因素。明显很重要的是由替代品提供的 RVP 改进的大小——这种诱惑力越大，此阶段就越短。证实替代品性能所需的时间长度也随产品不同；并且可以极大地影响测试期的长短。例如，自动咖啡机的性能可以在数周或数月内得到证明，而一台新的主要设备可能要求数年的生产线检测来评价它真实的性能。生产替代品的产业对产品性能或成本作出必要改进所需的时间，和建立足够的生产能力来服务主要买方所需的时间，也影响着测试期的长短。最后，买方产业的竞争强度和替代品特定 RVP 对此竞争的重要性，也影响着测试期的长短，因为它们决定了买方转向替代品时受到模仿的压力有多大。

起飞阶段的陡峭程度取决于上述在产业中提高渗透的理由令人信服的程度。例如，将替代品销给激烈竞争的买方产业，则起飞会非常迅速。起飞阶段的陡峭程度还取决于转向替代品所需的时间和生产能力的充分性。买方产业中的采购周期也很重要，若通常无论如何买方都需要重新订购或更换产品，那它们更可能转向替代品。这样可以减少与以下情况相联系的转换成本，如扔掉还可用好几年的产品或是手上占有大量库存等。同样的原因，在耐用商品业中，当买方产业正在发展因而要投资新设施和装置时，转

向替代品的速度倾向于加快。

受威胁产业的反应对替代路线显然也很重要。有时候受威胁产业攻击性的反应能完全阻止替代品的渗透或相当可观地推迟渗透。相反，有信誉的竞争对手进入替代品产业可以加速渗透，正如IBM对个人电脑业的进入和柯达对立拍相机业的进入所产生的效果。如图8－2中所画的平滑的替代曲线最能代表替代品有许多买方的产业。当产业中只有少数几个买方时，一个主要买方的决策就可能在一夜之间显著地改变渗透曲线。在这种情况中，替代分析最好以单个买方为基础来进行。

细分和替代路线

产业中的替代路线往往和产业细分紧密相联。早期渗透发生在这样的产业细分市场，替代品在其中能提供最高的RVP、要求最低的转换成本和(或)遭遇最富冒险精神或对其评价最高的买方。早期进入的细分市场支持成本减少和性能改善这类进入以后的细分市场所必需的活动。替代品对早期细分市场的高价值要么抵消了替代品的高初始成本，要么使其制造商赚取极大的利润。随着向替代品具有较低价值的细分市场的渗透、替代品产业的利润率常常会降低。

微机的替代过程提供了一个好例子，说明了替代路线和产业细分的相关性。微机早期渗透的细分市场是科学界和计算中心等领域，在此需要利用计算机的帮助但用户可以自行编程、调整机器以适应自身需要，还可自行完成某些维护工作。以后的渗透是在工业控制等领域，此中的买方仍很老练，对提供支持的要求也不多。仅仅是经过一段时间后，微机才开发出渗透入小型商务领域的服务和支持能力。

一些因素导致某些细分市场渗透发生的早，这些因素还意味着各细分市场内的渗透率会有所不同。由于各细分市场的RVP

和转换成本不同，某些细分市场内的渗透会比其它的要快得多。因此，产业替代曲线实际上是各细分市场替代曲线的集合。

替代预测模型

成功的替代常常按 S 形渗透曲线进行这一发现，可被用于预测。已通过对各种渗透过程的研究而建立起基于 S 形渗透假定的种种模型。假定 S 型渗透会发生，那么使用这些模型便可根据渗透早期的数据来预测整条替代曲线。随后，预测出的替代曲线便可以成为开始分析替代的深层经济性的基础。调整标准的 S 形曲线以反映某一特定替代过程的经济性，便可以预测出未来几年替代的程度。这样一种程序的基本前提是，S 形渗透曲线足够强，所以根据早期的渗透数据来标绘此曲线是进行分析的有用出发点。

最常用的扩散模型是所谓的"逻辑斯谛函数"，它是指数函数的一种形式[10]。用于替代的函数关系形式如下：

$$\frac{F}{1-F} = \text{exponential} \quad \kappa(\text{time})$$

其中 F = 已换用替代品的市场占全部潜在市场的比例

K = 等同于替代品早期增长率的常数

此逻辑斯谛函数有两个重要假设：(1)如果替代已经进展至数个百分点，它将会进行到底；(2)替代品对产品部分替代，其部分替代率与产品将要被替代的余数成比例。后一个假设决定了 S 形曲线的形状。如果把 F/(1－F)作为时间的函数标在半对数座标纸上，逻辑斯谛函数产生的替代曲线就是斜率为 K 的一条直线，如图 8－3 所示[11]。

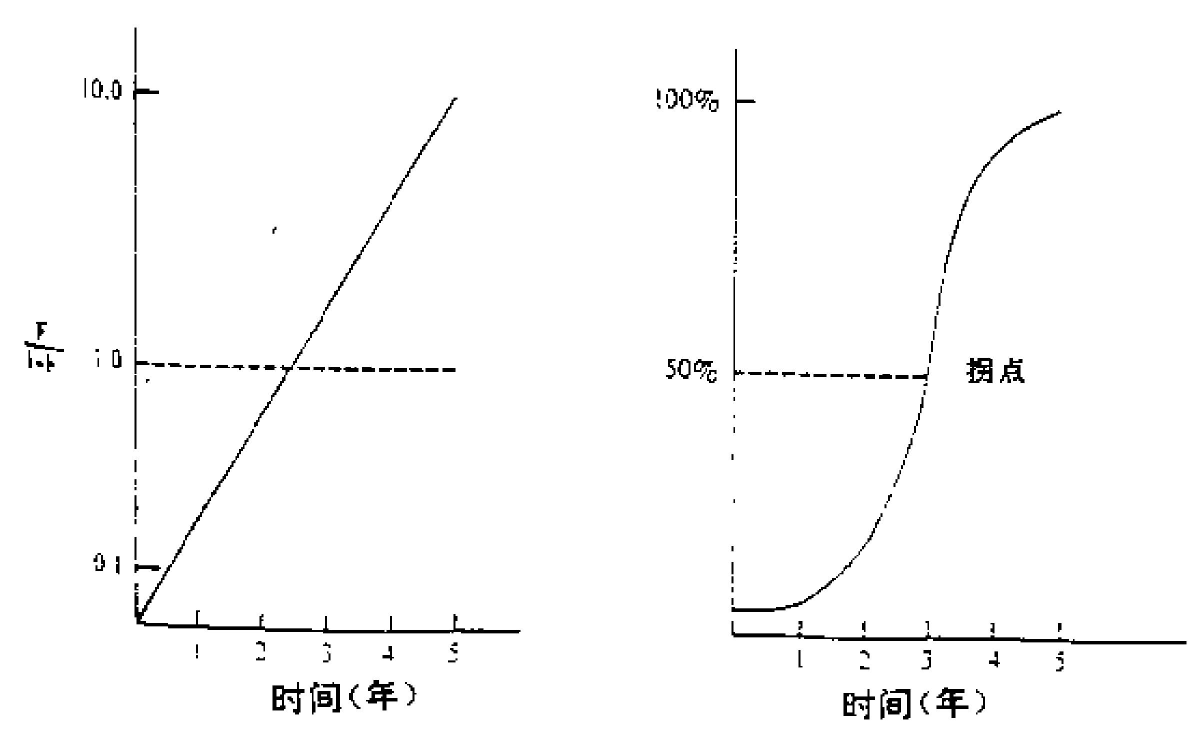


图 8－3　典型的逻辑斯谛曲线

如果在某一特定替代过程中决定 S 形替代曲线的因素成立，而且部分替代的部分替代率之常数假设也成立，那么可用此逻辑斯谛函数来预测将要发生的替代路线。为了做到这一点，替代的历史数据被用来决定每一年的 $F/(1-F)$。然后，把 $F/(1-F)$ 做为时间的函数标在半对数坐标纸上，可得到一条与早期历史重合的直线。根据此直线服从逻辑斯谛曲线的假设，延长此直线就得到了未来的替代路线[12]。

此过程如图 8－4 所示，图示说明了在啤酒罐业中铝替代钢的早期历史。此早期情况与逻辑斯谛曲线十分相符。以这段历史为基础，我们可以推测，如果有关逻辑斯谛曲线的假设成立，那到 1982 年底替代率将大约达到 91%，然而，这一预测的准确程度，取

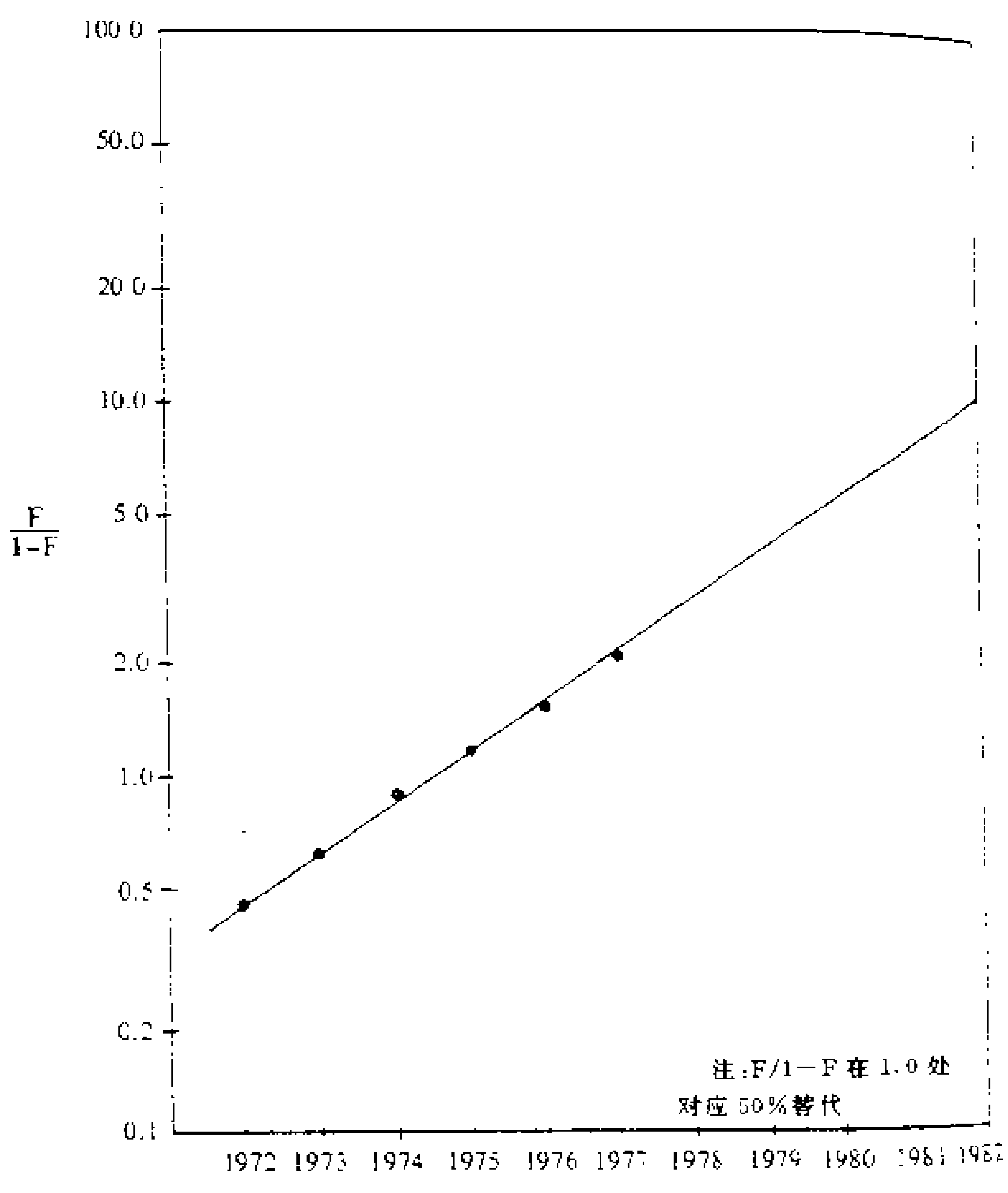


图 8—4 啤酒罐业中铝对钢的早期替代

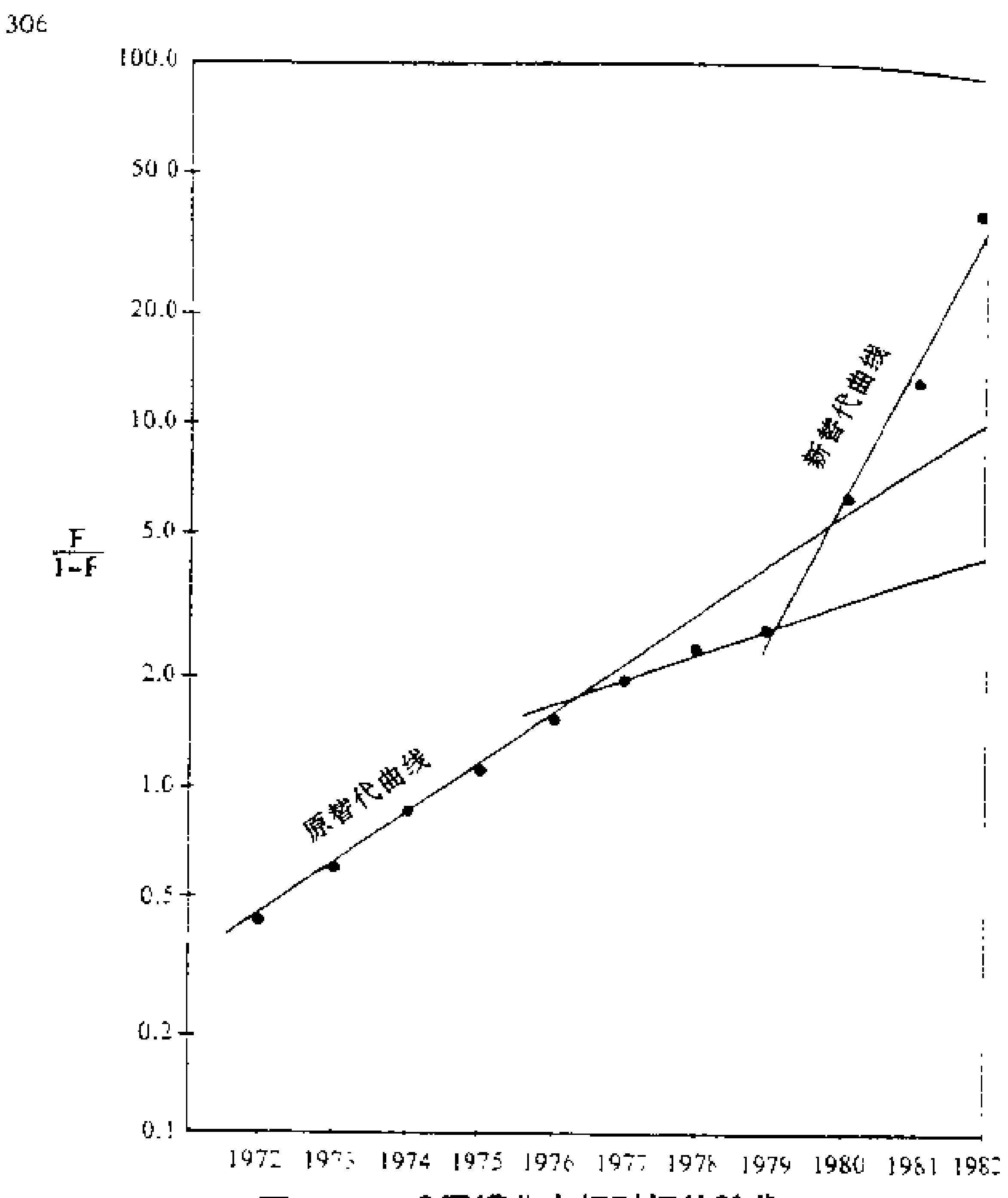


图 8—5 啤酒罐业中铝对钢的替代

决于在某特定产业中，逻辑斯谛曲线对替代经济性的反映程度如何。一个重要问题是潜在市场的大小和由此决定的曲线的上限。在饮料罐业，上限非常明确。而在上限增长的情况中，逻辑斯谛曲线倾向于过高估计渗透率。在替代后期另外一个重要问题是，完成功能所需的替代品的使用强度是否会随时间发生变化。

也许促进替代的 RVP 随时间变化的程度问题，是决定替代会否按照得自于替代早期历史的逻辑斯谛曲线进行的最重要因素。逻辑斯谛曲线假设替代的动力是稳定的。如果 RVP 下降，替代渗透实际上就可能下降，这是逻辑斯谛曲线永远不会表现的情况。另一方面，如果替代品的 RVP 增长，渗透率会比早期提高，从而导致替代路线可能会转入一条新的曲线。图 8－5 说明了这种情况是怎样在啤酒罐业实际发生的。

1976 年后，两件装钢罐技术的引进有助于减缓铝罐的渗透。皇冠和密封公司 Crown Cork and Seal 和钢铁公司合作，引进了一种更便宜的制造钢罐的方法，降低了铝罐的 RVP。然而，到了 1978 年，米勒啤酒公司（在啤酒业排名第二）宣布了一项针对铝罐和钢罐的重要测试。在等待结果期间，替代率进一步下降。1979 年，米勒公司的决策是转用铝罐。一旦米勒公司转用了铝罐，替代的步伐便比 1976 年之前还快，其部分原因是米勒公司证实了替代品的合理性。另一个造成 1979 年后铝罐渗透加快的原因是对铝罐回收的增长，因为铝罐比钢罐更易回收利用。随着基础设施建设使得更广泛的回收成为可能，由于回收降低了金属的成本，使铝罐的 RVP 甚至变得比以前更好。及至 1982 年，铝罐的渗透率实际上大约为 98%，而不是由早期历史中可能会得出的 91%。

正如饮料罐这个例子指出的，逻辑斯谛曲线并不是替代分析的替代物。它仅仅是作为更仔细地分析替代经济性出发点的一种工具[13]。替代路线会因产业不同而相异，还会受技术变革和竞争活动的影响。为了能有效地利用逻辑曲线，必须了解特定产业中

决定 RVP、转换成本和替代欲望的各因素，并预测它们可能会发生的变化。由于替代品的经济性往往随产业细分市场的不同而相异，所以应当在细分市场层次上而不是产业层次上，绘制逻辑斯谛曲线。例如，啤酒生产商与其它用户对罐的需求有所不同。一个反映全体罐产业中铝罐对铁罐替代情况的逻辑斯谛曲线，就不如只反映啤酒罐情况的有意义。

替代和竞争战略

替代的经济性，对试图促进替代的企业和对试图防止替代的企业，都同样具有种种的战略含义。一般来说，防止替代的战略，与促进替代的进攻性战略正相反。我将首先阐述一些促进替代的原则，然后再转向防御的问题。

促进替代

企业可以通过各种增加 RVP、降低转换成本或提高买方转换欲望的战略活动来引发或加速替代。虽然这些活动都必须付出代价、承担风险，但可以考虑以下一些促进替代的概念：

1. 以早期转换者为目标 。正如"细分和替代"部分所强调的，由于替代品可以给产业中某些买方或买方细分市场带来较高的 RVP、较低的转换成本或较强的转换欲望，所以它们会比其他人更有可能采用替代品。作为渗透目标的细分市场的顺序是替代战略中最重要的内容之一。试图进行替代的企业应当首先将其精力集中在最有可能的早期转换者身上，并通过来自这些买方的跟踪记录和它们的支持来引发自加强的起飞阶段。早期的转换者可能是这样的买方，他们正重新设计自己的产品、正更换设置、面临着对替代品提供价值的迫切需要或是具有冒险精神。为了争取这些买方，企业可能必须为试用提供补偿。例如，莫拉 • 劳(Mauna Loa)

碎果仁就是以极优惠的条件卖给航空公司以赢得目标买方的试用。

2.改善企业在具有最高RVP影响领域的表现。对RVP的影响越大,对产品或价值链其它环节的改进对替代的影响就越大。通过前面提供的框架,对RVP的基础因素有了深刻的了解,企业就可以相应地决定自己的研究与开发和市场营销活动的先后顺序。以彩电业为例,考虑从具有高图像质量的黑白电视转换的买方的偏好时,初期图像的质量要比电视的特征或式样重要的多。同样的,在许多产业中,问题并不来自产品的实际性能而是买方对它的不确定性,此时,质量保证可能是促进替代的有效手段。

3.降低转换成本或为其提供补贴。假定替代品已经具有较高的RVP,投资以降低转换成本可在刺激替代方面发挥重大的作用。企业应当把部分技术开发用于降低转换成本的改进上,并且应当创造多种途径使信息在买方间传播,这也具有相同的效果.所需做的可能只是说明手册或业务通讯这么简单。

企业还可能会发现为某些买方提供转换成本方面的补偿是有利的。企业并不必为所有买方的转换成本提供补助,只需对核心买方群给予补贴,他们对替代品的采用可能会引发起飞阶段的到来。这些买方应当是舆论领导者,他们对其它买方而言可作为可靠的价值信号。转换成本补贴可以包括免费培训、提供产品重配制或测试的费用、提供辅助设备的设计或给予帮助、在生产程序的更改方面提供免费帮助、给予高额折价律、提供退款保证和免费登门示范等。

4.在给出信号上投资。替代品面临的一个主要壁垒可能是潜在买方对替代品缺乏认识和了解。企业必须辨识出买方用于评价替代品质量的最重要的标号标准,并且投资以影响它们。买方往往错误地认识替代品的RVP,当RVP不明显但具有本章上面部分描述的特点时尤其如此,因而,给出价值信号往往对成功的替代

会有很大的重要性。

5.利用有限的前向整合或诱发后向整合来创造拖动效用。铝产业、还有其它一些产业成功实行的一项战略是，有选择地与下游产品进行整合以创造对替代品的拖动需求。一个有关的战略就是诱使最终用户后向整合进入中间产业，以绕开不愿采用替代品的中间生产商。通过前向整合和创造最终用户的需求，企业有时能够迫使顽抗的中间买方承担替代的转换成本。前向整合还可以展示替代品的性能，也是开发使用程序或降低转换成本的一种手段。

当最终用户面临极少（如果有的话）转换成本，而中间买方面临极大转换成本时，有限的前向整合最有效果。这种情况发生在金属罐产业中，此处，饮料公司转用铝罐会相对较容易，而制罐公司却面临投资新设备的大量成本。

6.确保多重来源和（或）足够的生产能力。当替代品只有一个来源或者不具备充足的生产能力来满足预期的未来需求时，重要的买方往往不会承担替代的成本和风险。通过鼓励进入替代品产业或先于需求建好生产能力，可以打消这些顾虑从而加速替代过程。这是好竞争对手对企业有利的一个例子。（第六章）。

7.促进互补产品或基础设施的改进。如果企业能够刺激必要的互补产品或基础设施成本或质量方面的改进，那它往往能够提高 RVP 或降低转换成本。这证明了投资互补产品的技术开发和让其它企业免费共享成果的合理性。它可能还意味着与互补产品生产商合资或建立其它的联系；或是创造必须的基础设施，如服务设施等。[19]例如，维修彩电的修理人员，他们中的许多是由美国无线电公司（RCA）最先培训的。

8.定价以在获取 RVP 和创造壁垒两方面得到均衡。替代品的价格必须能让买方共享部分创造的价值以诱使买方实行转移。替代品的价格接近 RVP 的密切程度，应当取决于产业结构。当存在很高的进入壁垒时，企业先以高价格渗透入高价值细分市场再

逐渐降价以获取低价值细分市场。这样缓慢地进行替代，效果可能会好得多。在存在着率先行动者优势的情况中(第五章)，企业相反却应当牺牲短期利润以快速地渗透，并且建立保护长期利润的壁垒。在低壁垒的情况下，企业必须努力在进入使其地位受损之前迅速地获取各种利益。

9. 构想新功能以扩大替代品的市场。构想替代品能够实现的新功能可以极大地扩展潜在市场，这不仅在设计产品和选择外形上重要，在定价战略方面也很重要。例如，在鲜花业，欧洲的零售商们认识到低价格可能会在婚礼或其它特殊的传统用途之外给鲜花开发出一个全新的功能——日常装饰用。其结果是，欧洲的鲜花市场要比美国市场大得多，后者的价格倾向于定得较高。许多产业接受需求饱和的事实而不去寻找新的替代可能。

10. 在替代品上的竞争地位不能持久就实行收割战略。如果企业能够保持它在替代品产业的竞争优势而且此产业结构有吸引力，那么投资以在替代品产业获得市场份额是需要的。否则，企业在替代过程中早些开始获取利润，会比以某种定价来阻止进入或扩宽市场情况要好得多。成功的替代品并不一定是桩好生意。

对替代品的防御

防御替代品的第一步就是辨识所有的替代品。这往往是项困难的任务，因为这需要了解产品所能完成的各种基本功能。与替代品抗争的战略是上述许多步骤的逆转：

- 通过降低成本、改进产品、改进互补产品等来改善相对于替代品的 RVP；
- 修正产品形象
- 提高转换成本
- 通过针对买方的买方积极推销以阻止拖动需求的企图

在再转换成本高的地方，企业就必须在短期保持市场的行动中积极投资以阻止转换，而同时寻求更根本的 RVP 方面的长期改进。因为存在高再转换成本时，很难赢回转向替代品的买方。

在这些措施之外，还有一些防御替代品的可能性值得考虑：

1. 寻找不受替代品影响的新用途。有时面临替代威胁的产品可以置于一种全新的用途。臂与锤(Arm & Hammer)烤制苏打是此方面的好例子。十年的市场营销活动使 50% 以上的美国人都使用此产品作为冰箱除味剂，此用途远远超过了烤制苏打的最初用途。

2. 避开替代品的优势重新界定竞争。替代品的 RVP 优势通常都来自于低价格或来自于价值的某些特定方面。好的防御战略可以尝试影响产业竞争使其避开这些优势面发生在别处。抵制低价替代品的措施可以包括长的保修期、更多的技术支持或新的产品特色等。

3. 联络供方协助防御。与替代品抗争往往对重要投入品的供方也有极大的利害关系，它们可以为防御带来重要的资源和工艺技能。成本很高的投入品的供方，或是对价值有重要影响的投入品的供方，是最好的同盟候选人。

4. 调整战略转向最少受替代威胁的细分市场。某些产品或买方细分市场要比其它的较不易受替代的威胁。处于替代品进攻之下的企业，如果将其防御投资集中在这类细分市场，情况会好得多。企业还可退出最受替代威胁的细分市场或从中收割成果。早些退出这些细分市场会使企业由于实行收割战略或由于资产变现而产生最大量的现金，而晚些退出将只产生很少量现金，或根本不产生[15]。

5. 收割而非防御。根据替代品未来可能的 RVP 和防御战略的可行性，企业遭遇替代时，最佳的战略可能是从其地位中收割成

果而根本不在防御上投资。这类战略包括的措施有，把注意力集中在替代发生缓慢的细分市场中，以及提高价格等。

6.进入替代品产业。与其将替代品视作威胁，不如将其看作一个机会。进入替代品产业可能会使企业从替代品与产品之间的关联中获得竞争优势。这些关联可以是共同的销售渠道和买方等[16]。

产业与企业替代战略

替代过程部分地受企业控制，部分取决于作为一个整体的产业。无论单个的企业做什么，它都受产业形象和产业范围内产品供应连续性等因素的影响，这些因素也影响着买方对替代品的态度以及对替代品好处的理解。这意味着产业范围的行动往往能为单个企业促进或防止替代的努力提供有用的补充。例如，新西兰的凯威 Kiwi 水果生产商，通过产业赞助的研究与开发活动来培养统一品种的水果(从二十种降下来)且使所有的种植者采用此单一品种，从而极大地促进了它对其它水果的替代[17]。对此种水果的广告宣传又加强了这一活动。

可以促进(或防止)替代的一些产业范围的活动如下：

- 产品形象宣传。产业总的广告宣传量可以影响产业的总体需求。
- 共同的研究与开发费用以开发产品用途，或发展使产品与买方价值链相结合的技术。
- 建立和加强产品标准，以减轻买方对质量低劣或性能不足的担忧。
- 获得必要的法规许可以降低买方的转换成本和感知的风险。
- 共同行动来改善质量、可得性以及互补产品的成本，从而改

善 RVP。

企业用于促进或阻止替代的花费也可能使竞争对手受益——它们免费搭了便车，为解决这个问题，通过商会或其它产业团体而进行的集体性产业行动是促进或防止替代的常见方法。例如，煤炭产业最近就在美国的电视和报刊上发起了一个广告运动以改善煤的形象，将其形容为一种充足的、易得的和"美国性的"燃料。不采取集体行动，分散的产业往往会由于搭便车问题而在促进或阻止替代中遇到困难。

反替代品战略中遇到的陷阱

在某种程度上，在任何产业中替代都是一种正面的或反面的作用力。但是企业在对待替代产品时往往犯一些共同的错误。对此的讨论可以对本章中的一些重要概念加以总结：

未觉察到替代品 企业往往根本认不出替代品，直到替代过程已经进行到相当的程度。这是因为企业把自己产品的功能看得过窄，没有认识到不同的细分市场面临不同的替代品，或忽视了下游替代。

不了解 RVP RVP 的决定因素很复杂，企业对替代品为何失败或成功的看法往往过于简单化。例如，当替代的真正原因是较早的安装给买方带来较低的使用成本时，它们可能会认为优越的产品性能是其原因。不知道替代品成功或失败的原因，可能会导致错误的进攻或防御战略，或导致不愉快地惊讶于替代品的起飞。

误解缓慢的早期渗透 替代品缓慢的早期渗透可以被误解为威胁不严重的标志，而没看到这是替代过程 S 形性质的表现。虽然许多替代的确失败了，缓慢的早期渗透并不是这一情况将要发生的可靠标志。需要做的是仔细分析 RVP 和早期买方对替代

品的体验。

静止地看待RVP　对替代的进攻和防御战略都应当同时受替代品未来和现在RVP的共同影响。企业可能把产品和市场营销方面的改进指向错误的领域，或未能考虑到替代品的RVP随时的改善或替代品的利润率随时间的减少。

对抗与加入　许多企业在长期RVP明显地对他们不利时，还大量投资以阻止替代品。同样的，他们全面地防御替代品，而没有反映出在不同细分市场上受替代品威胁的差异。有时候要提倡早些行动以使目标积聚于特定的细分市场、收割成果或进入替代品产业。

认同成熟　也许所有易犯错误中最不幸的一个是认同自己产品已成熟，而未考虑到替代的可能性。企业往往向内看，并且专注于和竞争对手的战斗。通过替代来扩大利益可能会更好。产业的年龄并不是替代可能性的可靠标志，产业的成熟性可能只是一种错觉。

第三篇

企业战略与竞争优势

第九章

业务单元之间的关联

随着战略规划理论和实践的发展，大多数企业已开始认识到存在两种类型的战略：业务单元战略和公司战略。业务单元战略为企业在各自产业中的活动指引方向，而公司战略囊括了一个企业内所有业务单元组合的构成。为反映此种区别，多数大企业已将它们的业务分成某些类型的战略业务单元(简称SBUs)，并把正式规划程序制度化，按照该程序，业务单元每年或一年两次提出计划，报请最高管理层审批。同时，公司战略愈来愈被视为组合管理，并且运用了某些典型的组合规划技术，这些技术在70年代曾被广泛接受[①]。

由于在正式规划中出现了上述发展，协同效应概念已被普遍认为是过时的。把不同而又相关的业务组合起来产生协同效应能够创造价值的想法曾被广泛接受，并用来作为发生于美国60年代和70年代初的大规模多角化经营的正当理由。表明有可能产生协同效应领域的报表和许多企业合并的宣布相伴随，这在年度报告中普遍存在。然而到70年代末，追寻协同效应的热潮已经消退。看来，协同效应只是一种美好的设想，在实践中几乎没有发生过。取代协同效应的答案似乎是放权，即将权力和责任下放给业务单元的经理们，并按绩效决定奖惩。近来流行的有关经营的著述确认，放权是许多企业成功的基础，而许多大企业则以宗教般的虔诚来实施放权。放权以及摆脱对协同效应的迷信，加强了组合

管理是公司战略的根本任务的看法。

寻求协同效应的失败，并非因为其概念的某些本质缺陷，而是由于公司没有理解和执行协同效应的能力。公司常常以协同效应来为个别的原因而采取的行动进行辩护。许多公司的收购战略建立在定义得很蹩脚的协同效应形成的概念之上。甚至当公司拥有利用协同效应的真正机会时，他们还常常因缺乏分析协同效应的工具，或不能解决执行中的实际组织问题而失之交臂。

协同效应的诱惑力今天仍然在起作用，然而，那意味着企业必须反省他们对协同效应的态度。经济的、技术的、以及竞争的发展正在加强这样一些企业的竞争优势，这些企业能识别和挖掘既相互区别又相互联系的业务之间的关联。这些关联并非有关"适合"的模糊概念，而是在价值链的实际活动中有降低成本或加强歧异性的有形机会。此外，某些竞争对手对关联的追索迫使其它竞争对手要么效仿要么冒失去其竞争优势的风险。

这些发展塑造了跨越部门界线的横向战略，它可能是多角化企业所面临的开列在战略日程表上最紧要的问题。横向战略是对既相互区别又相互联系的各业务单元的目标和政策的统一协调。它要求多角化企业在集团、部门和公司各个层次上都进行协调。这并不能取代或消除对业务单元加以区别及制定业务单元战略的需要。公司或集团战略是经过横向战略对各业务单元进行协调而制定的，并非业务单元各自战略的总和。它是多角化企业增强其各业务单元竞争优势的机制。

横向战略是以竞争优势为基础的集团、部门和公司战略的概念，这一概念并不建立在理财分析或股票市场的意识之上。建立在纯粹的理财基础上的公司战略为从事多角化经营的企业提供了一个难以捉摸的理由。而且，即使成功的理财战略新带来的好处也常常是短暂的。没有横向战略，多角化经营企业的存在就缺乏令人信服的理由，而与共同资金没有什么区别[②]。因此，横向战略

并非是业务组合管理，它是公司战略的精华。

在很多多角化经营的企业中，长期存在具有战略重要性的相互关联。然而，这些关联几乎未被系统地识别和发掘。实现关联远非仅仅意识到其存在。实践中要实现关联需要克服若干组织方面的障碍，即使可获取明显的战略性效益，克服这些障碍仍非易事。分权型企业的组织结构要有能促进关联的组织机制来配合，否则横向战略将无所建树。

本章将分析业务单元间的关联并为其与竞争优势的关系提供一个框架。首先，我将陈述关联变得日益重要的理由，并说明它们如何影响许多企业。接下来，我将阐述业务单元之间的关联的三大类型：有形的关联，无形的关联，竞争对手关联。然后，我将讨论关联的每一类型如何导致竞争优势，以及如何识别关联。

第 10 章将把关联的诸原则相贯通，用以阐明企业如何为现有的业务单元制定横向战略，并为进入新产业制定多角化经营战略。第 11 章将讨论如何处理为实现关联所涉及的组织问题。为实现关联，战略与组织问题密切相关、难解难分。业务单元之间的关联，部门间的关联（见第 7 章），以及地理位置间的关联，或不同地区和国家活动间的关联都存在很强的相似性。本章，我将着重阐述不同产业中业务单元之间的关联，但许多战略的原则均适于其它形式的关联[2]。

横向战略的重要性与日俱增

几乎没有企业能承受忽视横向战略所付的代价。在过去的十年中，业务单元间的关联以及发掘这些关联的能力与日俱增，而强劲并且相互交织的诸作用力在 80 和 90 年代很可能加速这种趋势[3]。

多角化经营观念在改变　自 70 年代初以来，指导许多企业多

角化经营战略的观念已发生了明显的变化。现在大多数企业强调相互关联的多角化经营。这已导致企业将更多的注意力赋予"适合",并使公司组合普遍削减。在多角化经营初期阶段新增加的无关或微弱相关的业务单元已被出售,并且许多企业通过这一出售已提高了他们的股票价格,这些企业包括 Borden、Scoville、Trans World Corpeation 和 IU 国际公司。当今合并活动中的一个显著部分是企业将某些部门售与更为"适合"的其它企业。

强调增长转变为强调效益　多数发达国家正处于增长相对缓慢而全球性竞争日益高涨的环境中,与前十年相比,这是一个极其引人注目的变化。因此,强调增长转为强调改善竞争优势。虽然独立的业务单元一直被当作追求增长的适宜工具,但更困难的环境正使协调各业务单元战略、发掘关联变得日益重要。处于压力下的买方常常是推动协调的力量。例如,医院日益复杂的采购正迫使诸如 Johnson and Johnson、American Hospital Supply 等企业对各业务单元的销售队伍与分销系统进行整合,旨在保持竞争优势。这两家企业都属于最热忱的分权倡导者。

技术的变化使关联生长并使之易于实现　技术突破了产业壁垒,驱使它们靠拢,尤其是那些以电子/信息技术为基础的产业。微电子、低成本计算机和通信技术正渗入许多业务领域,并引起技术趋同。由于许多产品和生产过程吸收了这些技术,因此在技术开发、采购和零部件制作方面共享的机会在增加。诸如 Gould 和 United Technologies 等许多大型多角化经营的企业收购电子企业的热潮,就是这种趋势的表现。

正是这些技术也在改变着产品的功能,使之成为更大系统的组成部分,有时它们由一台公共的计算机集中控制。飞机座舱、办公自动化、电信,以及建筑物内的照明、供热、空调、安全和电梯系统的一体化可以作为那些历来泾渭分明而如今紧密相关的许多业务领域的几个例子。

新技术也同样使得共享业务单元的活动成为可能，而这在以前是不可行的。所谓的"弹性自动化"是一个重要的例子，即一台由计算机控制的机器用最短的生产准备时间，生产出各种类似的产品。"弹性自动化"慢慢渗透扩展地盘，其限度尚待确定，它使具有相关产品的业务单元间共享部件生产和装配设施的可能性加强。允许共享的弹性在其它领域诸如自动检测和计算机辅助设计(CAD)中也同样有希望实现。

信息系统日益复杂化也成为扩展关联可能性的强大力量。随着处理复杂的在线数据能力的不断提高，信息技术正使自动订单处理系统、自动材料处理系统、自动仓储以及制造以外的其它价值活动自动化的系统得以发展。这些系统常常能在相关业务之间共享[5]。信息技术还可在诸如银行、保险等企业中以促进共享的方式重建分销渠道和销售过程。

技术创造关联的同时也降低了发掘关联的成本。正如成本下降一样，通讯便利的提高降低了业务单元间协调活动的费用。信息处理技术允许管理信息系统建立在诸如后勤、存货管理、生产作业计划和销售力量作业计划等领域。活动的灵活性越来越容易实现。以往，共享活动可能会涉及到无法操作的复杂性和难以接受的成本，现在这种情况在逐渐减少。

多点竞争在加强　追寻横向战略的最后一个推动力是上述三者逻辑的延伸。由于越来越多的企业寻求或被迫寻求业务单元间的关联，我所命名的多点竞争者正日益增加。多点竞争者是指不仅在一个领域而且在很多相关业务领域彼此竞争的企业。例如，P&G、Kimberly－Clark、Scott Paper 和 Johnson & Johnson 等公司在消费用纸产品的不同产品组合中相互竞争，包括方便尿布、纸巾、妇女卫生巾、卫生纸和面巾纸等。通用电器、西屋、Square D 和 Emerson Electric 等在许多电器产品的中进行着类似的竞争。当一个企业是多点竞争者时，它务必超越单一业务领域的范围更广

泛地看待竞争对手,因为竞争优势将在更宽广的范围内决定。

许多重要的产业部门受到这些力量的影响。金融服务由于信息技术新创造的关联而产生革命性变革,法规变化则为其松绑。如 American Express、Citicorp、Sears、Prudential - Bache 和 Merrill Lynch 等公司正在积极地将以前分散的金融服务联合起来。在保健业方面,我已提及医疗设备和供应品厂商是如何开始积极地追寻关联。一些保健经营者也开始明白在诸如医院、保育院、养老院和家庭保健服务等机构的运作方面存在可能的关联,尽管这些关联还未被发掘。娱乐性企业开始意识到不同媒介之间实施协调战略的可能性。像 McGraw - Hill 、Dun 和 Bradstreet 等信息公司已开始把许多数据库产品结合起来。计算机和电信企业还联合起来或者侵蚀彼此的领域,最新动向的证据有 IBM 联合 Rolm 和 AT&T 公司进入计算机业等。工厂和办公自动化联系起许多产业并促使通用电器(GE)、西屋和 Xerox 等公司制定具有广泛基础的战略。上面列举的发生关联的产业只是其中一部分。

我在 1971 年和 1981 年对《幸福》杂志 500 家企业中的 75 家多角化经营企业所做的研究也阐释了导致增加关联的力量。这 75 家企业在 1971 年将其上千个业务单元合并成 300 个集团,1981 年则组成为 315 个集团。我针对这两个时期对每个集团内业务单元间关联的性质和强度进行研究。随着业务的重构,集团内潜在关联的数量和强度在十几年时间内都增加了。然而,企业利用潜在关联是否成功则不太明显。从对企业在该时期如何改变组织结构的研究中,确实可以发现企业更倾向于将相关的企业组合在一起。

很多因素都表明横向战略日益重要,并提示以往追求协同效应的经验对于指导未来益处甚微。同时,许多企业仍未将潜在的关联转化为竞争优势的源泉,将相关的业务单元组成集团的那些企业仍继续以组合管理的方式进行管理。因此,多角化经营企业

辨识关联并依赖于关联的同时务必学会如何管理关联。

业务单元间的关联

业务单元间可能的关联有三大类型：有形关联、无形关联和竞争对手关联。三种类型的关联对竞争优势均有重要而又不同的影响，而且并不是互相排斥的：

有形关联 由于共同的客户、渠道、技术和其它因素的存在而使相关业务单元之间的价值链活动有可能共享，有形关联即由此产生。如果共享所降低的成本或增加的产品歧异性足以超过共享成本，则有形关联将导致竞争优势，例如，共享销售力量的业务单元可能降低销售成本，或者使销售人员能向客户提供独特的一揽子生意。实现有形关联常常涉及到在一项价值活动中采取联合行动，或在其它情况下，进行多项价值活动。例如，当姊妹业务单元之间相互销售彼此的产品时，她们就是在共享双方的销售力量。

无形关联 无形关联涉及不同价值链之间管理专有技能的转化。无活动可共享业务单元在某些基本经营项目方面却可能相似，比如客户类型、客户的采购类型、采用的制造流程类型及与政府关系的类型。例如，啤酒和香烟都是依赖于形象和口味进行销售的流行消遣性产品，而卡车运输和垃圾处理都涉及到多地管理。

通过从一个业务单元向另一个业务单元转让基本技能或管理特定类型活动的专有技术，无形关联可导致竞争优势。这种转让可能降低活动的成本，或使活动更具独特性，从而使获益超过技术转让的总费用。例如 Pilip Morris 公司把从香烟业中学到的生产管理、品牌定位和广告概念运用于啤酒业，实际上改变了竞争的性质，显著地促进了 Miller 商标的竞争地位。虽然该公司香烟和啤酒的市场营销活动分别进行，但从一个产业的管理活动中获取的专门知识使另一产业中的管理活动更加有效。

无形关联常常体现于企业在多个业务单元中采用同一基本战略，这反映出在执行某一特定战略时管理层的技巧。例如，Emerson Electric 和 H.J. Heins 靠在许多业务单元中运用成本领先战略竞争。Emerson 和 Heins 已学会如何管理多个活动以获取低成本，并将这种专有技能转移到具有相似而又独立的价值活动的许多业务单元中。

竞争对手关联　关联的第三种类型——竞争对手关联，源于竞争对手的存在，竞争对手实际或潜在地与企业在多个产业内竞争。这些多点竞争者有必要联系各个产业，因为在一个产业针对他们的行动会对另一些产业产生影响。虽然竞争对手关联并不依赖于有形关联或无形关联，反之亦然。但竞争对手关联与有形或无形关联常常并存，这是因为它们能为多角化经营提供基础。因此，一个产业中的竞争者常常同向扩展。

竞争对手关联使得认识和发掘有形或无形关联更为重要。一个多点竞争者会迫使一家企业要么使关联相匹配，要么面临竞争劣势。但多点竞争者可能会具有由不同关联联系起来的不同业务组合提供的重迭关系，这使企业难以把这些关联匹配起来。

正如已经提到的那样，三种类型的关联可同时存在。涉及某些价值活动的有形关联能得到其它价值活动的无形关联的补充。两个业务单元共享的活动可以通过另一些业务单元从类似的活动中获取的技能来加以改进。当多点竞争对手存在的时候，有形和无形关联也常常并存。不同类型的关联以不同的方式导致竞争优势。

因此协同效应不是一种思路，而是三种根本不同的思路。因此，协同效应的含义历来模糊不清。协同效应常被描述为无形关联——管理技能或专门知识从一个业务单元到另一业务单元的转移。然而这种形式的关联也许最短暂，而且它在创造竞争优势方

面的作用常常是不确定的，尽管潜力很大。因此许多企业很难在实践中实现协同效应的效果，这是不足为怪的。

在本章，我将阐述关联的三种形式。有形关联和竞争对手关联与竞争优势的联系最为诱人，并且易于实施。无形关联密布陷阱，并常常难以实施，但在某些产业中仍可能是竞争优势的强大源泉。关联的三种形式在横向战略中均发生作用，将在第10章中进行讨论[6]。

有形关联

价值链为有形关联的分析提供了起点。一个业务单元具有潜在可能与企业内的其它业务单元共享任何价值活动，包括基础性和辅助性的活动。例如，P&G公司同时拥有方便尿布和纸巾的关联共享。某些原材料的采购和处理可联合进行，产品和加工工序的技术改进可共享，一支联合的销售队伍将两种产品出售给超级市场客户，并利用相同的分销渠道将两种产品销售给买方。图9-1中给出了这种关联的图解。正如这一图例所表明的那样，两个业务单元之间的有形关联可能涉及一个或多个价值活动。如果两个业务单元共享绝大多数的价值活动，那么这两个业务单元之间也就没有战略性的差异，实际上只是一个业务单元。

如果共享的好处高于成本，而且竞争对手难以在这种共享方面相匹敌，那么共享活动能导致持续性的竞争优势。如果共享降低成本或促进歧异性，则也导致竞争优势。共享总会涉及某些成本，从业务单元间的协调成本到为促进共享而修改业务单元战略的需要等。

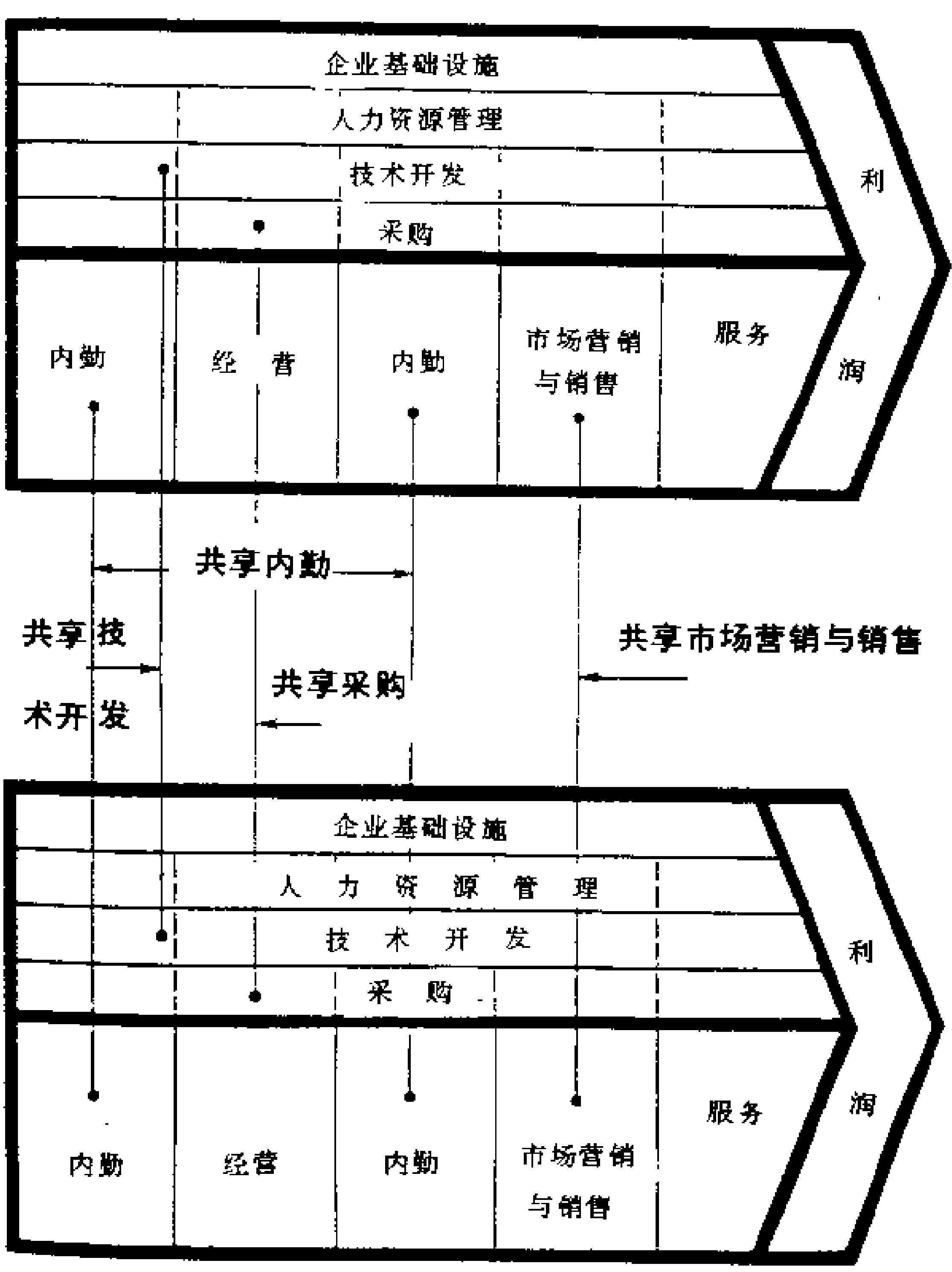


图 9—1　纸产品价值链间的关联图解

共享和竞争优势

如果一项价值活动涉及营运成本或资产的很显著的一部分（我定名为大价值活动），而且共享能降低完成这一活动的成本，则共享会导致显著的成本优势。如果共享是对歧异性很重要的活动，它或者增加活动的独特性或者降低具有独特性所需的成本，则共享将大大地促进歧异性。因此，如果共享影响了第3章和第4章所述的成本地位或歧异性的驱动因素，则共享能导致竞争优势。

共享和成本

只要价值活动在当前或将来占运营成本或资产的比例很大，那么共享将对整体成本地位产生实质性的影响。在P&G的例子中，共享的价值活动累计达销售收入的50%以上。然而，除非对一项活动的其它成本驱动因素产生有利影响，否则共享未必降低成本。如果一项价值活动的成本受规模经济、学习、或生产能力利用模式等因素的驱动时，则共享具有降低成本的潜力[7]。如果学习是累积总量的函数，那么共享将增加活动的规模，加快学习的速度[8]。如果有关的业务单元在不同的时间利用活动，则共享还可能改善一项活动的生产能力利用模式。例如，一年内的一段时期被一个业务单元大量利用的销售力量和后勤系统，在另一时期可能被另一个业务单元利用。共享对成本地位的三个好处有可能同时发生[9]。

业务单元共享活动可能成为某一业务单元市场份额的替代。在很多业务单元间共享规模敏感或学习敏感的某一企业可以抵消仅在一个业务领域中具有高市场份额的另一企业的成本优势。然而，共享并非等价于一个业务单元的市场份额增长，因为共享活动比只服务于单一业务单元的相同规模的活动更复杂。与仅服务于5个产品的后勤系统相比，拥有10个产品、共享一个后勤系统的

复杂性呈几何级数增长，新增加的复杂性即为共享成本。如果规模经济、学习能力、或生产能力利用方式不是重要的成本驱动因素，那么共享很可能抬高成本。企业常常仅因为活动中过剩的生产能力而错误地追求共享。如果共享不能导致规模经济和学习优势、或者不能改善生产利用的长期模式，则共享成本一般意味着共享会产生劣势。正确的解决办法是降低活动中的生产能力，而不是要共享。

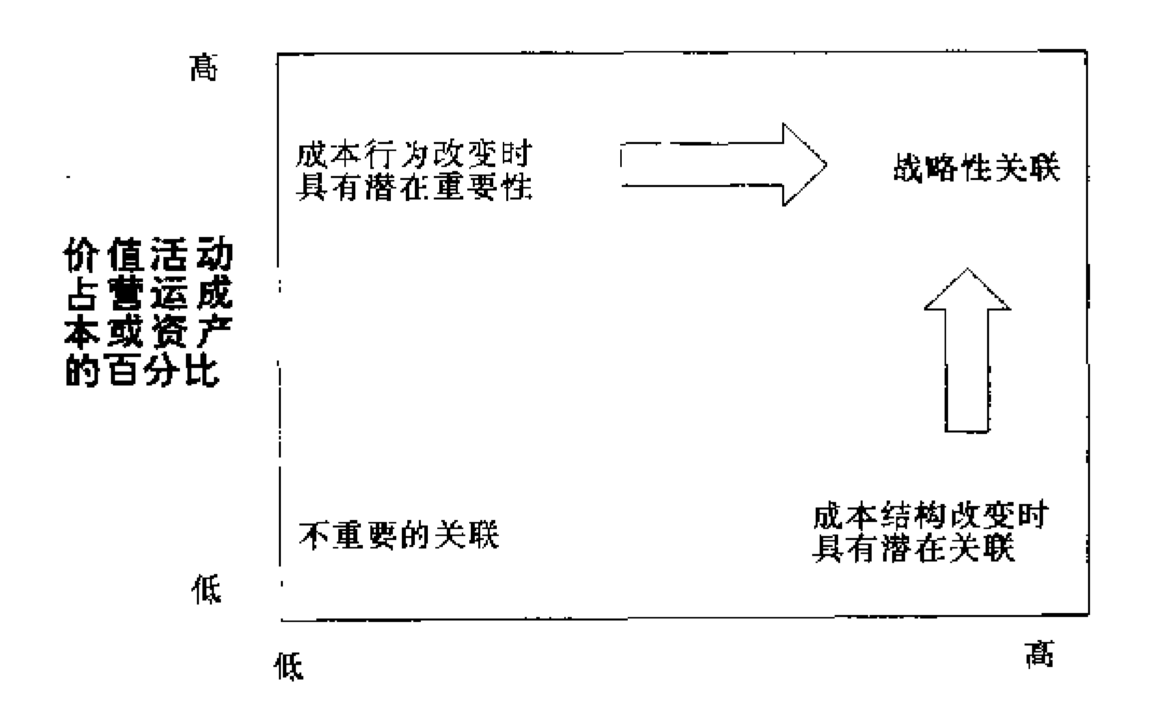


图9—2　共享价值活动和成本地位

图 9－2 解释了这些原则如何用于突出那些共享对成本地位具有潜在重要性的活动，在图的右上角，涉及价值活动的关联在当前不重要，因为共享不会降低成本，尽管价值活动占成本或资产的

比例高。但是,如果进行这些价值活动涉及的技术发生变化,而且这一变化使成本对规模、学习或生产能力利用更敏感,那时关联就变得重要了。例如,在很多分销行业中订单处理技术从人工系统到计算机在线处理系统的变化使共享相关产品系列的订单处理系统产生出重要的优势。在图的右下角,如果成本结构的变化提高了这些活动所占营运成本或资产的百分比,涉及价值活动的关联对成本地位很重要。例如工厂和辅助性基础设施所占投资比例的的不断增长,使共享设施的潜在优势提高。

共享和歧异性

共享以两种方式影响歧异性,一方面通过增加活动的独特性来促进歧异性,或者可降低实现歧异性的成本。第4章阐述了许多活动如何影响买方价值和歧异性。如果共享影响了对实际价值或给出价值信号很重要的价值活动,则共享对歧异性最为重要,例如在消费型电器产品中,共同参与产品开发对歧异性很重要,因为产品设计的影响极大。若共享能使某些昂贵类型的歧异性成本降低,则共享对歧异性来说也是重要的,诸如昂贵的销售和服务网络等例(如IBM办公产品)。

共享可使活动的独特性直接或间接地得到加强,间接加强通过影响其它驱动因素来实现。如果共享活动对买方更有价值,则共享将直接促进了独特性,因为它涉及不止一个业务单元。例如,通过同一销售力量出售几种产品可能为买方增加方便,或者取得搭配产品所产生的歧异性优势(参见12章)。例如电信业,客户需要系统解决方案并要求单一卖主承担全系统服务的责任。类似地,联合产品开发可能提高相关产品的兼容性。共享也可能通过增加活动的规模或学习速度间接地增强独特性。正如第四章所阐述的那样,某项活动可以在规模和学习方面以独特的方式进行。

共享通过影响歧异性活动的成本驱动因素来降低实现歧异性

的成本。例如，如果产品开发易受规模经济的影响，那么业务单元之间共享的产品开发可降低产品类型快速转换的成本，共享采购能降低采购高质量配料和零部件的成本。然而共享的活动所增加的复杂性属于共享的成本，应与实现歧异性所带来的效益相抗衡。

共享优势与业务单元的地位

共享一项活动对有关的每个业务单元来说，并不总能在成本或歧异性方面得到相同的改进。业务单元的规模差异是一个重要的原因。使用大量部件的业务单元在与使用少量部件的业务单元共享部件生产，不大可能取得多少成本优势。而使用少量部件的单位则可获得使用大量部件单位的规模效益，从而大大地改善其成本地位，少量部件使用单位的成本优势还可能使其市场地位显著改善。由于这种不对称现象，大业务单元对与小业务单元的关联兴味索然是不足为奇的[⑩]。

业务单元竞争所处的产品结构不同，共享利益也会不同。例如，成本地位的微小改进，对商品类产业很重要，而对那些产品歧异性强而且凭藉质量和服务进行竞争的行业则不那么重要。关联的重要性还取决于有关业务单元的战略。关联能导致独特性，该独特性可能对一个业务单元有价值，而对另一个业务单元价值不大。涉及某一关联的不同业务单元不大可能以相同的眼光看好这一关联。这些以观点对于横向战略和高级经理劝说业务单元追寻关联的能力具有重要的意义。

共享的费用

关联总要涉及成本，因为他们要求业务单元以某种方式改变行为。共享价值活动的成本可分成三种类型：

• 协调成本

- 妥协成本
- 僵化成本

协调成本相对容易理解。为了共享活动，业务单元必须在诸如作业计划、确定重点和解决问题等方面进行协调。协调涉及到时间、人员或许还有金钱方面的成本。协调的成本将因共享的类型不同而大有区别。例如，一支共享的销售力量需要持续不断的协调，而联合采购只要求定期联络以便确定每个业务单元每个阶段采购的数量。不同的业务单元可能对协调成本的看法也不同。小业务单元常常认为协调成本较高，它们看到有关优先权的持续战斗和被大单位支配的风险。那些不管理共享活动或与之有一定距离的业务单元还倾向于担心无法保护它的最大利益[11]。

协调成本将受到前述共享活动的潜在巨大复杂性的影响。共享活动中新增加的复杂性将依特定的活动而有所不同。例如，与拥有大规模产品生产线的两个业务单元间共享后勤系统相比，业务单元间共享计算机化的订单系统通常不怎么增加复杂性。与服务于一个业务单元的活动相比，共享活动增加的复杂性有时会抵消规模经济或降低学习速度。因此，共享在改变了规模、学习与成本之间的关系的同时，既能增加规模又能提高学习。这一点很重要，因为改变一项活动的规模或学习敏感性，根据不同环境，既可能有利于也可能损害企业的成本地位。计算机化通常能降低处理共享的复杂性的成本，这是关联变得越来越重要的原因之一。

第二种，也往往更为重要的共享成本就是妥协成本。共享活动要求以某种持续的方式，而这种方式对任何一个有关的业务单元来说都不是最优的。例如，共享销售力量可能意味着与专一的销售力量相比，销售人员对两家业务单元的产品都重视不足，或者对任何一种产品都不够了解。类似地，共享零部件生产意味着零部件的设计不可能准确地适合一个业务单元的需要，因为它还要

适合其它业务单元的需要。妥协成本不仅包括共享价值活动的成本,还包括其它相关价值活动的费用。例如,共享销售力量可能减少执行次要服务职能的销售人员的来源,因此增加了所需技术服务人员的数量。随后,促进共享的政策选择可能对有关的一个或多个业务单元的成本或歧异性产生不利影响。

为了共享活动,业务单元必须以某种方式折衷它们的需求,这几乎是注定的。妥协的成本也许较小,也许大到足以完全抵消共享的价值。例如,使生产产品规格、重量、交货周期和交货时间的敏感性大不相同的业务单元共享一个后勤系统的企图,可能形成一支不适于任一家业务单元需要的后勤系统,以至于共享所节约的成本彻底覆灭。但是,共享一个商标名称或共享商品采购可能较少或者不涉及妥协问题。

共享一项活动所需的妥协成本对每一个受影响的业务单元往往不同。例如,拥有滞销产品的业务单元在雇佣共享的销售力量时,不得不做出最大的妥协。因为战略不同,特殊的价值活动在一个业务单元中扮演的角色与在另一个业务单元中所扮演的角色不同,妥协的成本也就不同。共同采购同一等级的牛奶和黄油所涉及的妥协,在该等级并非最高质量的情况下,对于追求优质战略的食品生产商的业务单元比对追求低成本的业务单元更为严重。

如果有关业务单元关于共享价值活动的角色的战略是一致的,获得关联所需的妥协成本就小得多。如果它们的战略方针长期协调,则获得这种一致性常常涉及受影响的业务单元的少量牺牲,或无须牺牲。例如,如果两个业务单元从既定的特定零部件出发设计产品,则该部件在两个业务单元的产品中都能具有高效能。如果两个业务单元的设计组独立地进行设计,那么通用器件不适合任一个业务单元需要的可能性很大。业务单元之间促进共享的战略一致性很少自然发生。在形成妥协成本和间接妥协成本的机会之间需要权衡,有一个例子来自于通用食品公司成功推出的新

布丁汽水。布丁汽水被设计为比冰淇淋在更高的温度上溶化，以便与通用食品公司的鸟眼蔬菜共同销售。冷冻食品在华氏零度下进行运输，冰淇淋必须在零下20度运输，否则就会结成冰块。共享后勤的好处是明显的，然而，共享在价值链的其它地方产生了出乎预料的结果。因为超级市场的冷冻食品经理是在订购蔬菜的同时订购布丁汽水，而不是与其它新奇的盒装冷冻食品同时订购，所以布丁汽水常常被遗忘。正如这个例子所展示的那样，一种关联的益处与成本一定要贯穿整个价值链来检验，而不能仅在共享的活动中来检验。

如果一项活动是为共享而设计，而不是将以前分立的活动简单地连在一起，或者为一个业务单元服务而设计的活动在程序和技术上毫无改变地的情况下接受另一个业务单元，则妥协成本将频繁地下降。最近金融服务业中发生的事件已经突出了这一点。已经证明，尽管为处理许多产品而设计的系统是有效的，但是合并最初只为各个分立的金融产品而设计的计算机系统是困难的。类似地，通过为股票和债券而设计的销售系统来销售保险和其它金融产品，不能很好地服务于任何一个产品，并且产生了许多组织问题。但是，经纪人办公室的新概念正在出现，它将经纪人、处理简单问题和审查顾客资格的顾客服务人员、以及销售其它金融产品的专业人士，通过一个新的共享信息系统结合起来。其结果是，共享销售系统的妥协成本很可能小得多。

共享的第三个成本是僵化成本。僵化有两种形式：(1)在对竞争变化的反应方面存在潜在的困难，(2)退出壁垒。共享使得对竞争者迅速的反应变得更困难，因为企图抵抗对某一业务单元的威胁可能会破坏或削弱与姊妹业务单元之间关联的价值。共享还会增加退出壁垒。从没有竞争优势的业务单元中退出，可能会损害与之共享活动的其它业务单元[12]。不像其它共享成本，僵化成本不是现行的成本，而是增加弹性所需要的潜在成本。僵化成本将取

决于需要作出反应或退出的可能性。

获取任何关联总要涉及协调、妥协或僵化的某些成本。这些成本，特别是获取关联所要求的妥协，将是业务单元在讨论共享时真正关心的事物。它们似乎比关联的优势更显而易见，后者似乎是理论性和推测性的。如果业务单元战略被修改以使共享的成本最小，业务单元还倾向于在它们现存战略的观点上看待潜在关联，而不去权衡它的成本。最后，关联的价值常常被共享所涉及的组织问题所掩盖，包括第 11 章所述的地盘和自治问题。因此，业务单元有时会反对为他们带来明显竞争优势的关联。

共享一项活动的竞争优势一定要与协调、妥协和僵化的成本进行衡量，以确定共享的净竞争优势。对一种关联的竞争优势进行估计一定要对每一个有关的业务单元单独进行，关联对整个企业的价值是有关业务单元的净竞争优势之和。共享活动的净竞争优势对每个有关的业务单元来说必然是不同的。在某些情况下，从一个业务单元的角度来看，由于要求的妥协，关联的净价值可能是负的，但被其它受影响的业务单元正的净价值抵消。因为这个原因和上述获取关联时自然而然的偏见，业务单元常常不同意寻求一种从总体来说对企业有好处的关联。只有在具有明确的横向战略的情况下，关联才会发生。

在经常存在共享成本的同时，许多产业中存在减少成本的力量。在本章前述的新技术有削弱协调、妥协成本的影响，但对僵化成本影响程度小一些。通讯便利和更好的信息系统使协调更加容易。低成本的计算机和信息系统将灵活性引进价值活动或技术能力中，使妥协成本最小。可编程机器和机器人能适应共享它们的业务单元的不同需要。许多企业仅仅开始意识到降低共享成本的可能性，但继续将对关联的估计建立在过时方法的基础上。

适应的困难

关联净竞争优势的持续性将取决于竞争者在适应它时遇到的困难。竞争者在适应关联竞争优势方面有两种基本选择：(1)重复关联；(2)通过诸如获取受影响的业务单元的股份或发掘不同的关联等其它方式来抵消关联。重复关联的容易程度不同，这取决于竞争对手是否处在所涉及的相关产业的同一集团内。从战略观点来看，最有价值的关联是那些竞争对手不在其内而且有高进入壁垒的相关产业间的关联。例如，P&G公司从它的方便尿布和纸巾业务单元中获取的竞争优势是完全能持久的，因为它的纸巾竞争对手被巨大的进入壁垒所阻挡。根据其业务单元的战略和情况，竞争对手与这一企业相比可能会面临较高或较低的协调成本和妥协成本。由于其它情况相同，企业应最积极地追寻由于协调和妥协成本而使竞争对手难以适应的关联。

竞争对手抵消一种关联的能力，取决于它们能否通过改变其战略或追寻不同的关联来发现改善受影响业务单元地位的某些其它方法[13]。因为几乎任何一个价值活动都潜在地能被共享，所以竞争对手可能在业务单元的不同集团间制造关联，或者在业务单元的同一个集团内共享不同的价值活动，如果一个企业追寻关联引起了竞争对手以追求不同的关联作出反应，那么该企业面临最终结果腐蚀其相对地位的危险。

评估适应关联的困难时，最后一个考虑是竞争对手能否通过联合或长期合同来获取同样的好处。有时，一家企业通过合资企业或其它与另一个企业联合的形式，实际上并不进入另一产业，来获得共享的好处。这种联合也许难以形成，但在评估关联的价值和如何实现它时，它们常常应被考虑。

确定有形的关联

为了帮助确定一个企业中出现的有形关联，一个有用的起点是对实际中发生的所有共享形式以及它们创造竞争优势的各种方式进行分类。图 9－3 将共享的形式分成五类：产品、市场、采购、技术和基本结构。我把共享的人力资源管理划归为共享基本结构的一部分。区分各类关联是有用的，因为它们提出了共享中各种不同的问题。关联最终来自不同类型的产业间的共同之处，如共同的客户、渠道或生产过程。这些共同之处界定了潜在的关联；关联是否导致竞争优势，是前述好处和成本的函数。表 9－1 表明了每类关联的来源和为获取它而共享的可能形式。

市场关联

市场关联涉及基本价值活动的共享，该活动涉及从外勤到服务的接触客户和与客户交易。当业务单元仅有相同的客户地理位置时，如果产品有相似的销售和服务需要，那么共享常被局限于实物销售系统、订货处理以及服务与销售。当业务单元具有共同的客户、共同的渠道或两者都有时，就存在更多的共享机会。如果客户或渠道相同，业务单元间共享物流系统或订货处理系统常常涉及较少的复杂性和较低的共享成本。而且，共同的客户或渠道为表 9－1 所示共享的大量其它可能的形式开辟了道路。

辨识潜在市场关联的精微之处源于把客户或渠道看得过于宽广的倾向。例如，向石油公司出售多种产品和服务，包括钻井设备、炼油设备以及运输设备如油轮和油车。因此，石油公司可能被许多产业的业务单元看作是共同的客户。不同的产品出售给石油公司的不同部门，这些部门间常常没有多少联系。即使在一类产品中，如钻井设备，用于开采的设备频繁地被出售给与购买生产设备者不同的组织单位。即使当石油公司的同一个单位采购时，制

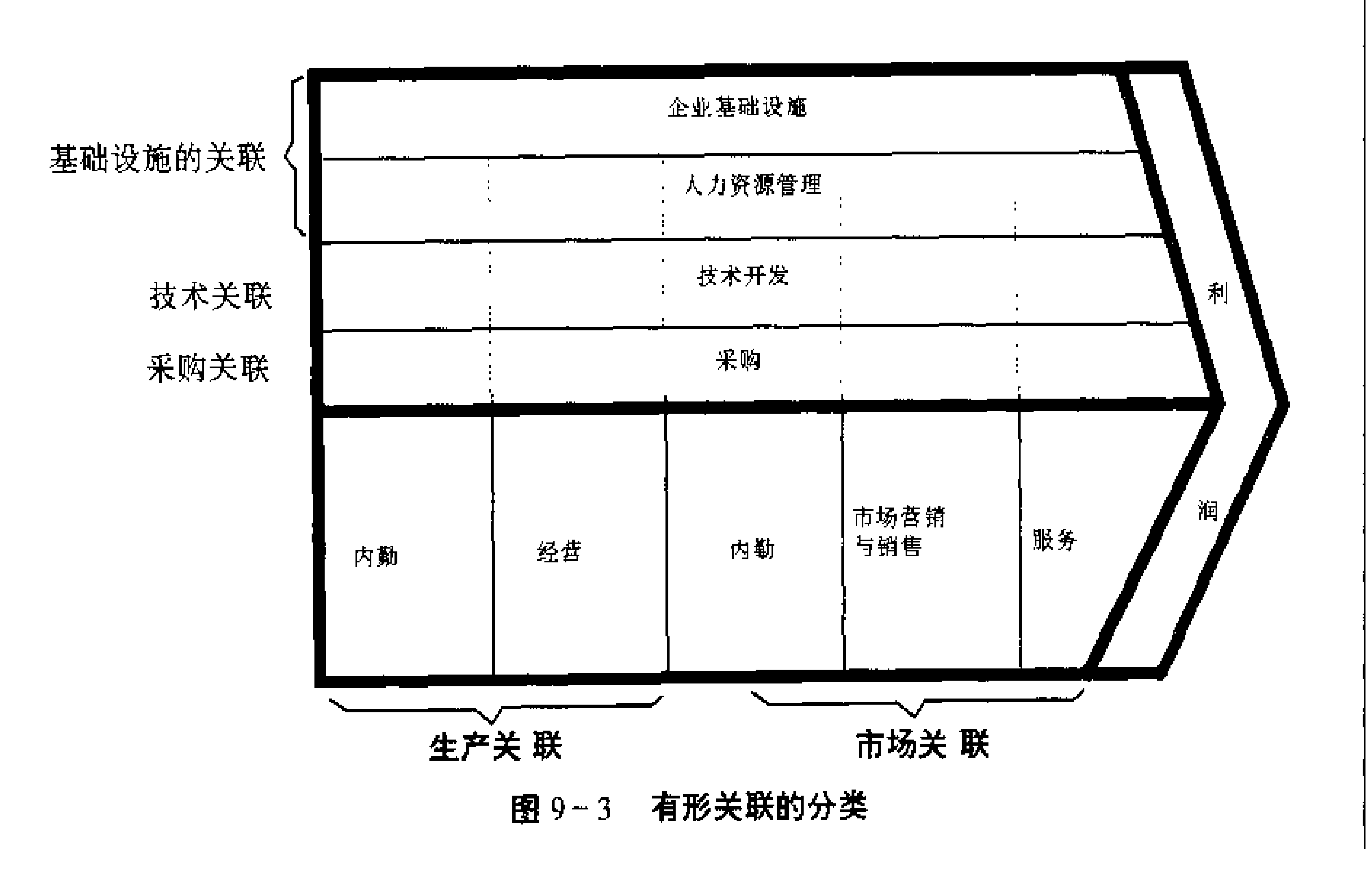

利润
企业基础设施
人力资源管理
技术开发
采购
服务
市场营销与销售
内勤
经营
内勤
市场关联
生产关联
基础设施的关联
技术关联
采购关联

图9－3　有形关联的分类

表 9—1　**关联的可能来源**

关联的可能来源					
采购关联		技术关联		基础设施的关联	
关联的来源	共享的可能形式	关联的来源	共享的可能形式	关联的来源	共享的可能形式
共同采购的投入物质	联合采购	共同的产品技术	联合技术开发	共同的企业基本设施需求	共同筹资
		共同的加工技术	联合的界面设计	共用资金	共同利用现金
		在其它价值活动中共享的技术			共用会计
					共享法律部门
					共享政府关系
					共享雇佣和培训
					其它共享的基础设施活动（继续）

表 9—1 的续表

生产关联		市场关联	
关联的来源	**共享的可能形式**	**关联的来源**	**共享的可能形式**
原材料的共同产地	共享内勤	共同的顾客	共享商标
相同或相似的装配程序	共享部件的生产	共同的渠道	产品交叉销售
相同或相似的装配程序	共享装配设施	共同的地理市场	捆绑式销售
相同或相似的检验和质量管理程序	共享检验和质量管理设施		互补产品的交叉补贴
			共享的市场营销部门
工厂共同的支助需求	共享工厂的间接活动共享场地基础设施		共享销售力量
			共享服务和维修网
			共享订货程序系统
			共享物流系统
			共享雇主和筹资机构的经纪人

定采购决策或影响决策者的特定个人常常因设备的不同而相异。例如，工程师常负责选择一些高技术产品，如防漏器，而采购代理常常负责选择更标准的设备，比如导管。

从最近金融服务业的经验来看，将客户看得太宽广的另一个例子正日益明显。股票和债券的传统买主是与普通寿险买主不同的个人。两者都是与典型的期货买主不同的个人。这些差别使金融服务业为获取市场关联而作出的过分简化的努力化为乌有。只有产品决策者是同一些人或者他们彼此间有联系时，利用业务单元之间市场关联的有意义的机会才会存在。

在辨识共同渠道时会出现同样的问题。尽管两个产品都可通过百货商店销售，但如果一个通过折扣百货商店销售，另一个通过诸如 Lord & Taylor、Neiman - Marcus 等独家百货商店销售，那么很可能存在少量实际的渠道关联。在同一渠道中，还常常存在不同的采购员负责不同等级产品的情况。例如，在大多数连锁超级市场中，尽管有些冷冻食品是肉制品，购买冷冻食品的客户与购买肉类的客户确实不同。但是，即使决策者不同，共享后勤和订货处理系统的机会还是可能与共同的客户和渠道共存。

无论向共同的客户出售的是替代品还是互补品，它们都将影响共享相关市场活动的优势。当产品是替代品时，共享的市场产生较少的成本优势，因为客户可以购买这种或那种产品，而不会同时购买两种产品。但是，向顾客提供替代产品能降低代用的风险，因为一种产品损失可由另一种产品弥补(见第 8 章)。替代品的联合营销能增强企业的歧异性。

当业务单元向共同的顾客出售互补品时，共享的优势常常比无关产品或替代品更大。互补品常常有相关的要求，该要求能促进有效地利用共享的价值活动以及诸如共同树立品牌、联合广告和一揽子经营等其它行动。互补产品提出的战略问题是市场关联的子集，将另行在 12 章中探讨。

表9—2 市场关联净竞争优势的决定因素

共享形式	潜在的竞争优势	妥协成本的最可能来源
共享商标名称	降低广告成本 加强产品形象和声誉	产品形象不一致或相互冲突 顾客不愿从一家企业购买太多 如果产品质量低劣，声誉就差
共享广告	降低广告成本 购置广告场地时更大的力量	适合的媒介和通讯都不同 多种产品降低广告效果
共享促销活动	通过共用的息票或交叉息票，降低促销成本	促进的适当形式和时机不同
向对方的顾客交叉销售产品	降低寻找新顾客的费用 降低销售成本	产品形象不一致或相互冲突 顾客不愿从一家企业购买太多
互补产品联系起来订价	见第十二章	见第十二章
捆绑式销售	见第十二章	见第十二章
共享市场部门	降低市场研究费用 降低市场管理费用	产品成交量不同或不一致 买主购买行为不同
共享销售渠道	随着服务、货贺位置、保养、维修、支持或销售渠道利润的改进，加强讨价还价的能力 买主的一站选购有助于独特性 降低渠道支撑基础设施的成本	同企业相比，销售渠道得到太多的讨价还价能力 销售渠道不允许单个企业占销售量的主要部分 利用共享的销售渠道将会失去其它渠道的支持

表 9—2 (续表)

共享形式	潜在的竞争优势	妥协成本的最可能来源
共享销售队伍和销售办公室	降低销售成本或销售队伍的成本 优良素质的推销员 有更多的产品出售,将容易向买主推销或增加买主的方便 通过不同形式更好地利用销售队伍	不同买主的购买行为 买主不愿从一个推销员那里大量购买 不允许推销员有足够的时间同买主在一起,以有效地介绍产品 不同类型的推销员最有效率 某些产品比其它产品更令人注意
共享服务网	降低服务技术 由于技术的改进和服务点的密集,需采取更先进和更负责的服务	特殊维修需要不同的设备和知识 对服务时间的限制不同
共享订货程序	降低订货程序的成本 降低改进反应灵敏度和帐单信息技术的成本 更好地利用生产能力 买主的一站选购将改进独特性	典型订货的形式和构成不同 不一致的订货程序需要的订货周期不同

表 9－2 给出了市场关联重要形式的潜在竞争优势和妥协成本最可能的来源。诸如市场研究、销售力量管理和广告生产(如艺术品、布局)等间接活动比直接活动更易于共享，因它们要求的妥协成本较低[13]。被涉及业务的那些能降低妥协成本的战略变化常常增加市场关联的好处。例如，销售力量行动的标准化、使得品牌形象更适宜的再定位，或者交货规格和支付期限的标准化使共享更加容易。

生产关联

生产中的关联涉及诸如内部后勤、零部件生产、装配、检测等上游价值活动的共享以及维护和设定基础结构等间接职能的共享。所有这些共享的形式均要求各活动集中于同一地点。如果那些共享活动的业务单元的供应者或客户在地理位置上大不相同，由于内部或外部运输的成本可能会增加，集中可能导致妥协成本。共同采购不同于生产关联，因为没有实施合并设施。购买的投入品可以集中采购，但要从供应商处运至分散的各处设施。

当仔细地考察明显相似的价值活动时，生产关联可能成为幻想。例如，机器本身从根本上是相同的，但是一种产品的工作车间生产过程与另一种产品相比，可能要涉及到不同的机器精度要求，批量、运转时间也可能大不相同。和市场关联一样，由于妥协成本通常很低，间接价值活动为共享提供了特别诱人的机会。例如，尽管实际生产过程不同，像建筑物运转、维护、设定基础结构和检测实验室等活动是可以共享的。

表 9—3 生产关连的净竞争优势的决定因素

共享形式	潜在的竞争优势	妥协成本最可能的来源
共享内部后勤系统	降低运输和材料处理成本 更好的技术加强交货可靠性，减少灾害等	投入资源分布在不同的地理区域 工厂设在不同的地理区域
	共享允许更频繁和更小规模的发货，以减少存货或提高工厂的生产能力	投入的不同物理特性意味着能够处理所有投入的后勤系统必定是次优的
		业务单元之间内部转移的频率和可靠性要求不一
共享零部件（同样的零部件用于不同的最终产品）	降低零部件生产成本 更好的零部件制造技术提高了质量	业务单位之间对零部件的设计和质量的需求不同
共享部件生产设备（用同一设备或设施生产相似或相关的零部件）	降低零部件成本 更好的制造技术提高了质量	不同的零部件类型的生产准备成本很高
	因为相似零部件的需求并非精确相关，生产能力利用得到提高	业务单位之间对零部件质量和精度的要求不一
		弹性制造设备比专用设备成本更高
		同一地点大量劳动力导致潜在的雇佣、工会或生产能力问题

表 9—3 （续表）

共享形式	潜在的竞争优势	妥协成本最可能的来源
共享的装配设备(同一种设备或生产线装配相似或相关的最终产品)	降低装配成本	不同产品的生产准备成本很高
	更好的装配技术提高质量	对质量和精度的需求不同
	因为需求不完全相关，生产能力利用得到了改进	弹性的装配仪器成本很高
	共享的材料处理系统能满足不同的装配生产线	同一地点大量劳动力导致潜在的雇佣工会或生产能力问题
共享的检测和质量控制	降低检测成本	检测程度的质量标准不同
	良好的技术能扩大检测的广度，加强质量控制	弹性的检测的设备和设施成本很高
共享的间接活动(包括维护、工厂费用、员工宿舍、食堂等)	降低间接活动成本	业务单位之间间接活动的需求不一
	间接活动的质量提高	业务单位之间，间接活动的需求不同
		同一地点大量劳动力导致潜在的雇佣、工会或生产能力问题

表 9－3 显示了生产关联的重要形式的潜在竞争优势和妥协成本的可能来源。优势和成本的平衡将取决于有关业务单元的战略。例如，与一个业务单元追求成本领先而另一个提供优质产品的情况相比，采用标歧立异战略的两个业务单元更有可能在零部件规格、制造精度和检测标准方面有相似的需求。

采购的关联

采购的关联涉及共享共同采购投入。共同的投入频繁地出现于多角化经营企业中，尤其是如果企业的眼光不局限于主要的原

表 9－4 采购关联的净竞争优势的决定因素

共享的形式	潜在竞争优势	协调成本最可能的来源
对共享投入的联合采购不同	降低投入成本	对投入的质量和规格不同，导致比质量要求较低的业务单元所需的成本更高
	投入质量改善	业务单元之间对供应商的技术协助和交货需求不同
	供应商在侍应性和存货持有方面的服务加强	集中减少了从工厂流向采购者的信息，降低了采购的侍应性

材料和部分资本性设备的话。供应商越来越愿意以供应遍布于世界各地的工厂的需要为基础进行交易，并就反映公司总需求的价格进行谈判。然而，一些企业过份地追求共同采购，因为它们没有意识到潜在的妥协成本，或者他们建立了僵硬的采购程序，该程序不允许在对有吸引力的机会进行谈判时表现出机会主义。

表 9-4 说明了共同采购的潜在竞争优势和妥协成本最可能的来源。

技术关联

技术关联涉及共享贯穿价值链的技术开发活动。它们与生产关联有所区别，因为它们影响技术开发的成本或独特性，而生产关联涉及到共享在现行基础上的产品实际生产活动。但是，认识到工艺开发的关联常与生产或市场关联同时出现这一点很重要。工艺技术的关联典型地从基本活动的关联中分离出来。与其它形式的关联相比，明显有希望的技术的关联可能成为幻想。对两个业务单元来说，重迭的分支学科与不重迭的分支学科相比，对成功可能不甚重要。例如，Harris 公司认为，通过修改出售给报社的文本编辑系统软件能够降低进入文字处理领域的开发费用。但 Harris 发现，文本编辑系统有许多专门能满足报社特殊需求的特点，以致文字处理系统开发不得不从零开始。

真正重要的技术关联是那些对有关产品或工艺的成本或歧异性具有重要意义的技术之间的关联，正如微电子技术同时对通讯和数据处理所具有的重要性一样。许多产品具有表面上的技术相似性，这使确认真正的技术关联很困难。与其它类型的关联相比，技术关联的净竞争优势根据有关产业和业务单元战略的不同而相异。例如，与一个国防工业品的业务单元和一个消费品业务单元共享相比，两个消费品业务单元共享微电子技术所获得的好处更大。当 Rockwell 国际公司将一些从事国防工业的工程师安排到

生产 Admiral 电视机分部时得到了这一教训。电视机的成本敏感性比国防工业大很多，以至于共享无法成功。在商用飞机制造业也出现了同样的问题，本来为军用市场而设计的产品（Sabreliner）用在商业市场上就太昂贵了。

表9—5 源于技术关联的净竞争优势的决定因素

共享形式	潜在的竞争优势	妥协成本最可能的来源
共享技术开发（为单独产品或一个产品与另一个产品合并）	降低产品或工艺设计成本（包括缩短设计时间）	技术相同，但业务单位在运用技术方面的选择不同
	在研究与开发中较大的关键性规模效益，或者吸引素质好的人员，以改进产品革新和工艺设计。 产品领域间的开发转移促进独特性或者允许早期进入新的技术领域	
对具有技术界面的产品进行共享界面的设计	降低技术界面设计的成本	非标准化的界面会减少可用的市场
	通计优良和专有的界面作用实现歧异 通过非标准化的界面制造包装机会（见第12章）	包装的风险（第十二章）

表 9－5 显示了来源于共享技术开发和妥协成本最可能的来源的潜在竞争优势。

基本结构关联

最后一种关联涉及企业的基本结构，包括诸如财务、法律、会计和人力资源管理等活动，正如第 2 章所阐述的一样，有些基本结构活动在多角化企业中总是被共享。多数情况下共享对竞争优势的影响不是很大，因为基本结构并不占成本的很大比例，而且共享对歧异性影响不大。因此，关于共享的绝大部分是指基本结构——主要是指财务和资本的利用——的共享的说法是带有讽刺意味的。特别在财务方面的关联被看成是多角化经营企业为其业务单元提供的重要利益。

财务关联有两个基本来源：联合筹集资本和共同利用资本（主要是运营资本）。筹资的规模经济确实存在，特别是达到所需的一定的资本规模时。业务单元间对资金的反周期或反季节的需求使得有效地利用运营资本成为可能，它使一个业务单元释放的现金可用于另一业务单元开展业务。财务关联典型地涉及到相对较少的妥协成本，它是必定要与任何成本节约相抵消。而且，如果财务关联存在，它们就是最容易获得的，这也许是它们被频繁讨论的原因。

共享融资的竞争优势的主要局限是资本市场的有效性。融资的规模经济对大多数企业来说似乎是适度的，因而导致相对较小的融资成本差别。企业还可以通过借款来弥补短期资金的需求，并且可以在高效率市场上使用商业票据和其它工具贷出过剩的资金，调节共享运营资本的价值。因此，除非竞争者的规模和信用等级相差很大，财务关联不是创造重要竞争优势的基础。其它形式的基本结构关联在特别的产业可能是重要的。在某些服务业中，为雇佣和培训而共享的基本结构是重要的，而与政府的关系对自

然资源企业来源具有重要意义。

无形关联

无形关联通过独立价值链间的技术转让导致竞争优势。通过经营一家业务单元,企业获得专有技术,并用以改善类似业务单元的竞争方式。技术转让可以任何方向进行,例如,从现有业务单元转让到新的业务单元,或者从新的业务单元回转到现有业务单元。基本专有技术的转让发生在价值链的任何阶段。菲利浦·莫里斯(Philip. Morris)将消费品包装的营销技术从香烟业转让到米勒啤酒,埃默森(Emerson)电器公司在兼并比尔德—普兰链锯(Beaird－Poulan)公司时,向对方转让了工厂设计和成本降低的技术。在这两个例子中,转让技术改变了技术接受方的竞争方式,并增强了它的竞争优势。

如果技术接受方在成本和歧异化方面的改善超过其转让费用,那么无形关联就会导致竞争优势。落户于一个业务单元的专有技术已经得到补偿,因此,与该技术开发成本相比,转让成本要小得多,然而,实际的专有技术转让总涉及到某些成本,或者涉及技术人员的时间成本,或者冒专有信息被泄露的风险。技术接受方在使用该技术时,也要付出成本。这些转让专有技术的成本一定要用其潜在的利益来衡量,以便确定无形关联是否创造了竞争优势。

当专有技术的转让使得接受方降低了成本或增加了歧异性时,无形关联对竞争优势很重要。如果技术转让导致降低成本成增强歧异性的战略发生变化,或者因为技术转让使得接受方更好地洞察了成本成独特性的其它驱动因素,那么这种情况就会发生。例如,从菲利浦．莫里斯(Philip. Morris)公司到米勒公司的技术转让,导致了啤酒定位和营销策略的变化,以及广告费用的增加,

从而提高了经济规模，最终闯出了像米勒啤酒这样著名商标的优势。

鉴别无形关联 无形关联源于业务单元间的各种基本相似性[15]：

- 相同的基本战略
- 相同的买方类型（尽管不是同一买方）
- 价值链的相似结构（例如许多分散的矿物提炼与加工点）
- 类似重要的价值活动（如与政府的关系）

尽管不能共享价值活动，但业务单元间的这些相似性意味着从一个业务单元中获得的专有技术对另一业务单元有价值，且可转让[16]。

由于业务单元间存在许多基本相似性，所以，要像鉴别有形关联那样鉴别出重要的相似性种类是不可能的。但是，价值链为研究无形关联提供了一套系统的方法。企业可以在其业务单元中检验主要的价值活动，从中发现价值活动的基本相似性，或者检验为专有技术转让提供基础的价值链的构成方法，或者着重研究应用于新产业的基本技术。

无形关联和竞争优势 无形关联是普遍存在的。并有可能指出任何两个业务单元之间的某些价值活动中的基本相似性。某家航空公司分布很广，有多个航空站，并且大量地依赖于航空作业规划，具有与货运公司、国际贸易公司和实业汽油生产公司合作经营的特点。某种广泛的相似性使得无形关联的分析变得非常微妙。

在鉴别对竞争优势很重要的无形关联时，关键测试如下方面：

- 业务单元中的价值活动有多大相似程度？
- 有关的价值活动对竞争有多大重要性？

• 拟转让的专有技术对相关活动的竞争优势有多大意义?

这些问题必须一起解答。两个业务单元间的相似性取决于它们之间的专有技术有效地转让了多少。转让专有技术的重要性取决于该技术对技术接受方的竞争优势作出多少贡献。仅仅一种洞察力的转让,有时也能对竞争优势产生一种巨大的变化。所以,甚至不太相似的业务单元也会有重要的无形关联,但是,真正重要的无形关联的共同点比最初研究它们应有的要少得多。而且,预测专有技术的转让是否有价值通常很困难。

评价无形关联时最普通的错误是识别了业务单元间对竞争不重要的基本相似性。或者转让专有技术对接受方的成本和歧异性均很重要的价值活动没有产生影响,或者不提供竞争对手所没有的调察力。菲利普．莫里斯(Philip. Morris)公司对七喜公司的兼并就属于后一种情况。当缺乏市场眼光的家族企业在啤酒业历史上占据一席之地时,可口可乐、百事可乐以及佩珀博士(Dr Pepper)等公司早已运用先进的市场营销知识经营软饮料了。菲利普．莫里斯(Philip. Morris)公司的营销知识看上去并没有给七喜汽水公司带来多大的好处,而是给米勒公司带来了较多的好处。

许多企业已经掉入鉴别虚幻或与竞争优势无关的无形关联的陷阱中。无形的关联看上去很勉强,并体现了一种为其它原因而采取的多样化进程的事后合理化的解释。无形关联在协同效应的讨论中曾经很重要。探索和实施重要的无形关联中存在的困难,是令许多公司对协同效应失望的原因之一。

因此,有效的挖掘无形关联要求对业务单元及其竞争的产业有敏锐的理解。要真正理解无形关联对竞争的重要性,必须识别转让专有技术的具体方式,以便区别对待。一个业务单元仅想从另一个业务单元中学习一些有用的东西,这种愿望时常实现不了。

即使转让技术所带来的利益远远超过其转让成本,无形关联

也不会导致竞争优势，除非专有技术的转让实际发生了。专有技术在经理人员或其他人员之间通过交换而转让。如果没有高级管理人员的努力，该专让就不会发生。技术接受方的人员对来自“不同”产业的专有技术存有戒心或怀疑。他们甚至可能公开抵制该技术。拥有专有技术的业务单元可能不愿意为重要的人员提供时间，将专有技术看成是高度专有的技术。最终，专有技术的转让只是主观的，当与有形的关联相比较时，这样做的好处常常难以让经理人员理解。所有这些因素都意味着重要的无形关联要有持续的承诺和正常的机制，通过这些机制进行技术转让。一种有效的组织机构可大大地降低转让专有技术的成本。

竞争对手的关联

当某家企业实际或潜在地在多个业务单元中与多角化竞争对手竞争时，竞争对手的关联就存在。采取任何对抗多点竞争对手的行动，必须考虑联合对抗业务的整体范围。此外，与多点竞争对手相比，企业的竞争优势部分取决于双方所获得的关联。由于关联的原因，多点竞争对手的竞争地位往往取决于其在一组相关产业中的整体地位，而不是在任何产业中的市场份额。然而，多点竞争对手和关联并非一定同时发生，它们往往同时发生，是因为有形和无形的关联引导企业跟随相似的多角化经营的道路[7]。

利用图 9－4 可以相对容易地识别现有的多点竞争对手。在图 9－4 中，竞争对手 A、B、C、D、E 是多点竞争对手，其它竞争对手是单点的竞争对手，但却是潜在的多点竞争对手。该图表还表明，业务单元 2 和 3 所处的产业高度相关，因为有四个竞争对手在这两个产业中竞争。在两个产业中出现多个竞争对手，说明这两个产业密切相关，但不是完全相关。由产业的相关性可以预测哪些企业最可能成为潜在的多点竞争对手。假定业务单元 2 和 3 所

竞争的产业关系明确，那么竞争对手 H 最可能成为潜在的多点竞争对手。

表 9－6 表明了 1983 年消费纸产品部门的多点竞争对手矩阵，并注明每家企业进入的年份。很明显，竞争对手的关联很多，并迅速增长，尤其是在 60－70 年代增长很快。在很多其它的产业集团内我们会发现类似的格局，本表中的关联格局将在下文进一步讨论。

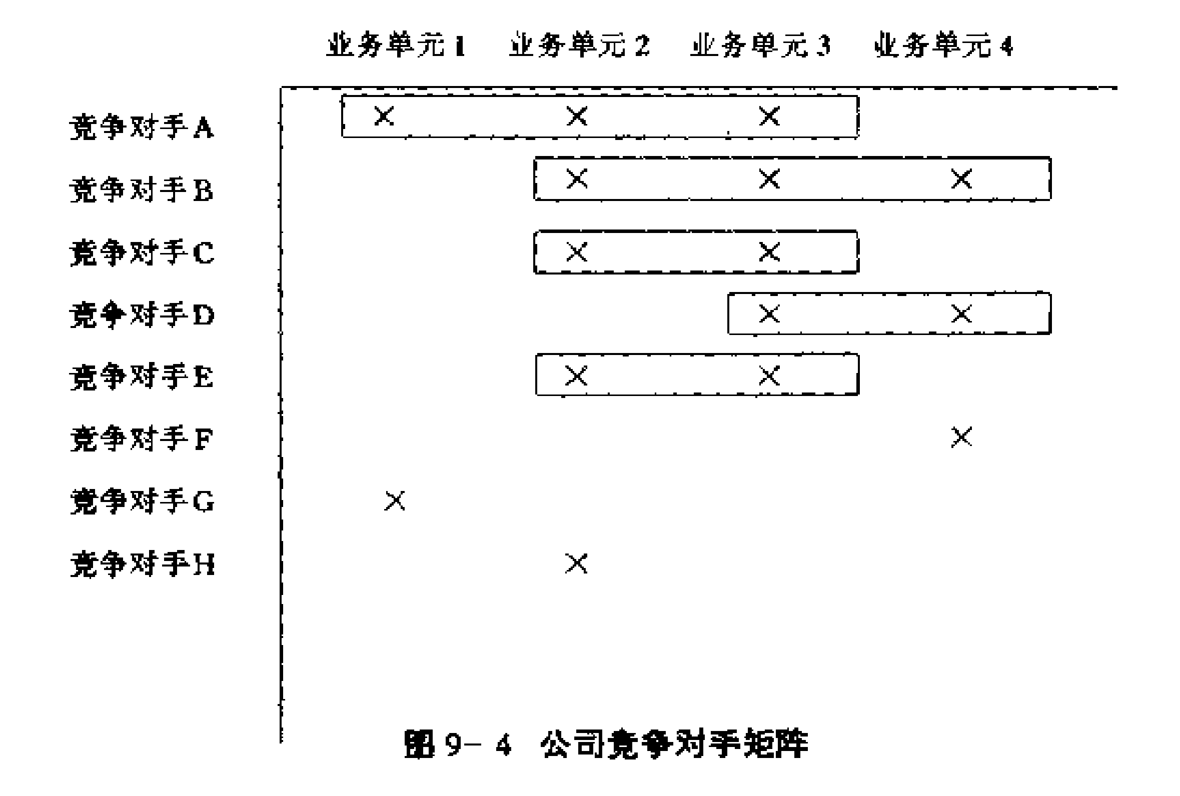


图 9－4　公司竞争对手矩阵

表 9—6　1983 年消费纸产品中竞争对手的关联

公　司	方便尿布	卫生纸	擦手纸	擦脸纸	餐巾纸	妇女卫生纸	医用止血纸	清洁纸
Scott Paper	进入和退出 (1966)	x (1904)	x (1931)	x (1943)	x (1958)			x (1976)
Kimberly – Clark	x (1968)	x (1924)	x (1976)	x (1924)	x (1951)	x (1924)	x (1960)	x (1975)
P&G	x (1966)	x (1957)	x 1965	x (1960)		x (1983)	进入和退出 (1974)	
Georigia – Pacific		x (1909)	x (1909)	x (1909)	x (1909)			
Johnson & Johnson	x (1972)					x (1927)	x (1978)	x (1980)
Weyerhaeuser	x							
Tampax						x (1981)	x (1936)	

* 该竞争对手生产的清洁用纸主要供婴儿使用

对具有不同关联格局的单点竞争对手的分析，与对多点竞争对手的分析极其相似。例如，施乐、佳能和三菱都在便携式复印机上竞争，但是，施乐着重于高容量的复印机和办公设备自动化方面的关联，佳能的关联在历史上一直与计算器和照相机业务密切相关，而三菱着重于广泛的消费品电器和其它电器产品方面的关联。有趣的是，佳能和三菱都在多角化地发展办公设备自动化业务，以便在这方面与施乐的关联匹配。

有不同关联格局的单点竞争对手很重要，因为它们给某个产业带来竞争优势的不同来源。这些可能使得企业难以与之匹配，并可能改变竞争的基础。此外，正如复印机例子所解释的那样，有不同关联格局的单点竞争对手，有时是成为多点竞争对手的主要候选单位。

无关产业中的多点竞争对手

当企业在无关产业中面对多点竞争对手时，在战略上再三考虑的问题是，如何使一个业务单元的行动在另一个单位中产生反响，以及怎样才能在几个角逐的产业中与竞争对手势均力敌。因为某个企业和某个多点竞争对手在多个产业中竞争，而不只在一个产业中竞争，所以决定企业相关地位的因素很多。这就意味着，企业需要彼此了解更多的信息，以避免误解关联的变化。它还意味着一个产业内的动乱事件波及另一个产业，这就使得角逐更加复杂化，致使和平共处遇到潜在的困难。

另一方面，在很多产业中竞争提高了信号设置，制造威胁，建立封锁性地位，采取相应行动可能性。例如，在某个产业中受到威胁的企业可能在其它产业中进行报复，以示不满，这比直接报复所造成的风险要小。一个企业在多个产业中进行报复的威胁（并使竞争对手付出更高的代价），还可以防止竞争对手先发制人。

多点竞争中的另一个稳定因素是指存在竞争的焦点或自然平

表 9—7　焦点和多点竞争对手

	焦点 1		焦点 2		焦点 3	
	市场份额 1	市场分额 2	市场分额 1	市场分额 2	市场分额 1	市场分额 2
竞争对手 A	50	50	60	40	70	30
竞争对手 B	50	50	40	60	30	70

衡点[18]。在仅有一个产业竞争的地方，每个竞争对手对各自相对实力的认识相一致的焦点数量很可能较少。例如，竞争对手实力相当时，均分市场份额可能是唯一的焦点。但这种份额可能不是一份稳定的份额，因为在市场份额中的任何临时的变动，都可能激发一种强烈的反应以维持平衡。当有两个共同竞争的产业时，可能存在许多更稳定的额外焦点，并很快会发现其中一个。

表9－7解释了这种情况，表中的焦点2和3比焦点1更稳定。在每个产业中，高份额的竞争对手趋于有明显的竞争优势，因此，微小的干扰不太可能引起哪家公司参与一场贸易战。同样，地位不对称的现象削弱了该产业中具有高市场份额的竞争对手寻求更高份额的机会，因为它在实力较弱的产业中容易受到报复。

为了制定进攻性和防御性的战略，企业必须通盘考虑多点竞争对手。但是对竞争对手的分析往往是在业务单元一级上进行的，并排斥性地看待竞争对手在单个产业中的地位。对多点竞争对手进行公司级或集团级的分析是必要的。从最低限度来看，有必要对多点竞争对手进行一种综合分析，以便验证业务单元采取的对抗行动不会对其它业务单元产生不利的后果。较为理想的情况是，应该对现有的及潜在的多点竞争对手进行仔细的分析，以便探索制定一种跨业务单元的协调一致的进攻性或防御性战略的机会。

在制定针对无关业务中的多点竞争对手的战略时，还应考虑下列因素：

预测所有联合竞争产业中可能的报复。多点竞争对手可能对任何或所有联合竞争产业中的某种行为进行报复。它可能选择对成本最奏效的产业进行报复(见14章)。它可能在其份额较小的产业中作出反应，因为它能以低成本使企业遭受较大的惩罚。每个产业都是一个孤立的战场。

谨防多点竞争对手在关键产业中占据较小的地位。某个竞争

对手若在企业有高市场份额(或有高现金流量)的产业中占据了一席之地，那么该竞争对手就获得了一种与企业抗衡的手段，这样的地位可能是一种有效封锁的地位(见第14章)。

寻求开发针对多点竞争对手的全面公司地位。针对多点竞争对手的全面公司地位提供了对威胁作出较低成本和较小风险的反应手段，同样，在很多产业中的协调行动使得对竞争对手的反应困难，并付出很大的代价。

建立具有防御性目的的封锁地位。在多点竞争对手的关键产业中占据一席之地，以相对低的成本提供一种使竞争对手遭受严重惩罚的方式。

竞争对手是否察觉到产业间的联合影响了针对多点竞争对手的战略。察觉联合竞争产业间的关系是不能假设的，在这些产业中，多点竞争对手由高度自治的业务单元管理着。在某些情况下，竞争对手忽视与多种产业的联系而使企业获得相对的地位。例如，攻击一个业务单元可能转移竞争对手的注意力和资源，这些注意力和资源源于竞争对手在更重要的业务单元中保护它的地位。

相关产业中的多点竞争对手

当企业在相关产业中面临多点竞争对手时，战略问题变得更复杂。前一节所讨论的问题仍可以应用，而且往往更重要，因为相关性增加了相似性，并使竞争对手察觉到业务单元之间的联系。但是产业间有形关联的存在使得相对地位的评估复杂化。

企业面对多点竞争对手在任何业务单元中的竞争优势或劣势取决于有关关联在价值活动中的总体地位。例如，如果企业和竞争对手使用一支共享的销售队伍或后勤系统，把销售队伍或后勤系统的相对成本或歧异作为整体，又何妨呢。实际获得关联的程度决定了它们对竞争优势的影响，而没有决定共享的潜力。另外，

来自某种关联的净竞争优势受各自战略的影响，企业及其竞争对手均有这种关联。与企业相比，竞争对手可能潜在地面临更高或更低的协调或妥协成本，使得这种关联对它多少有些价值。

竞争对手的相关业务单元集团实际上不会与公司集团相重叠。例如，宝洁(P&G)在方便刷布、擦手纸、妇女卫生品以及卫生纸产品中竞争，但不在餐巾纸和浴巾纸上竞争。另一方面，金伯利·克拉克(Kimberly Clark)公司却在以上所有业务中竞争。当联合角逐的产业实际不重叠时，企业和竞争对手之间的比较，必须集中于企业与竞争对手的关联的总阵势。必须逐项分析竞争对手的共享活动，并且比较企业在有关活动中的成本或歧异性。例如，与金伯利(Kimberly)公司所属的八个业务单元所提供的容量相比，宝洁(P&G)公司所属的五个与纸产品有关的业务单元所提供的容量，会影响其在共享价值活动中的相对地位，如后勤活动中的相对地位。任何业务单元中的相对地位是通过比较所有共享及非共享的价值活动建立起来的。

在某个相关业务单元中的弱势地位可以部分或全部被其在另外单位中的优势地位抵消。例如，宝洁(P&G)公司在纸产品中的份额虽然少于金伯利(Kimberly)公司的份额，但它在尿布、卫生纸和擦手纸市场上居领先地位，尤其是尿布产品。宝洁(P&G)公司的消费纸产品的总生产量无疑高于金伯利(Kimberly)公司的生产量。因此分析企业针对多点竞争对手的相对地位，就要求对这两家企业的全部组合进行调查研究。

相关产业中多点竞争的最基本的战略意图是指对竞争对手的分析必须包括竞争对手业务单元的所有组合，而不是孤立地调查研究每个业务单元，这与无关产业的战略意图一致。某个业务单元与竞争对手组合中的其它业务单元的潜在关联程度，以及它们能否被实现均严重影响该业务单元的竞争优势。

在共享价值活动中的平衡或优势可以多种方式实现，同时这

些活动与多点竞争对手有关。在企业已具有较强地位的产业中投资以获得更强的地位，这能抵消竞争对手在相关产业中的优势。如果源于共享活动的竞争优势很重要，并可以发现非补偿性优势，那么企业可能被迫与竞争对手的相关业务单元组合匹配。无论是防御还是进攻，匹配总是重要的。即使企业在现有业务单元中有竞争优势，但还是有必要与竞争对手的多角化相匹配，以防止竞争对手获取关联的优势。相反，如果企业能发现竞争对手尚未涉足的新的相关产业，那么，这将有助于巩固企业在重要的共享价值活动中的地位。

例如，在消费纸产品中，有许多进攻型和防御型的多角化战略。表 9－6 说明了每个竞争对手进入各自产业的日期。自 50 年代后期以来，竞争对手已经扩大了其业务组合。宝洁(P&G)公司的行动激发了一系列的举动。P&G 公司开始生产卫生纸，然后防御性地生产面巾纸、方便尿布以及擦手纸。

拥有不同关联方式的竞争对手

单点和多点竞争对手都会追寻关联的不同类型，包括各种共享的活动或以不同方式共享的活动。正好解释这种情况的例子还是消费纸产品(表 9－6)。竞争对手以各种方式追寻纸产品方面的关联，反映了业务单元的总体组合和使用的战略。例如，在生产方便尿布方面，宝洁(P&G)公司喜欢在其纸产品线间联合采购基本原材料、共享技术开发和销售队伍，以及后勤系统，但是，该公司的每种纸产品均采用不同的商标名称。相反，强生(Johnson&Johnson)公司在方便尿布和其它许多婴儿保健产品方面竞争，并全部以相同的商标销售。它的关联包括共享商标名称、共享销售队伍和共享婴儿保健领域的市场研究。但它很少共享生产、后勤、产品及工艺技术开发。表 9－6 中的每个竞争对手都有不同的关联方式。

具有不同关联方式的竞争对手既代表着一种机会，也代表了一种威胁。说它是一种威胁，是因为通过关联获得的竞争优势不易被重复，因为企业不一定处于适当的产业集团，或者不一定有正确的战略与此关联匹配。例如，为了与强生(J&J)公司的商标名称匹配，宝洁(P&G)公司不得不改变每个产品使用不同商标的战略。但这种改变可能会失败，因为在其它与婴儿无关的纸产品上使用尿布商标并不合适。因此，为了匹配J&J公司的这种特殊优势，P&G公司可能不得不在婴儿保健业上实行多角化经营，而在这方面J&J公司又是垄断者。

具有不同关联且明智的竞争对手试图改变每个产业的竞争性质，并朝着使它的关联比企业的关联更具战略性价值的方向进行。例如，提高尿布的广告费用会对共享商标的J&J公司的优势产生作用。有不同关联的竞争对手还试图降低企业获得关联的能力。例如，如果J&J公司以纺织原料制做尿布的举动可行，那么这种举动就可降低P&G公司共享价值活动的能力，因为P&G公司的纸产品范围太广。同样，竞争对手可以抬高对方妥协成本的方式改变其战略，进而迫使企业损害某个业务单元，以对这种威胁作出反应。

因此，企业之间追寻不同关联形式的竞争，实质上是一种拔河游戏，看哪家企业能改变竞争的基础，以协调其它的关联，或增强自己的价值。方便尿布产业较好地说明了怎样才能将这种竞争进行到底。P&G公司在尿布业中保持领先地位，而J&J公司在遭受重大损失后被迫退出美国市场，尽管它的市场关联很强，其广告在方便尿布的总成本中仅占较小的比例。销售队伍和后勤的每项成本均等于或高于广告成本。J&J公司不可能与P&G公司的生产、采购和技术关联匹敌，这是命中注定的，因为尿布的生产成本占了总成本很大的比例，而且产品和工艺上的技术变化也很快。因此，没有显著的优质产品，J&J公司不可能与P&G公司的大市

场份额及其关联的联合体匹配。

预测潜在的竞争对手

有形关联、无形关联以及竞争对手关联能被用来预测可能的潜在竞争对手。可能进入某种产业的潜在竞争对手是这样一些企业：

- 创造或扩展重要关联的合理渠道。
- 必要的扩展以配合竞争对手的关联。

要预测潜在的竞争对手，必须识别有关产业中所有可能的关联，包括竞争对手的关联。每个潜在的关联将典型地导致许多其它的产业。除了这个产业的关联外，现有竞争对手所竞争的产业还表明存在其它类型的可能关联。通过识别相关产业，企业可以找出合理进入该产业的竞争对手。分析时必须评价这些潜在竞争对手确实进入该产业的可能性，而不必追寻其它的投资机会。

第十章

横向战略

多角化企业的公司战略存在两个基本问题：第一是多角化企业选择哪个产业进行竞争，第二是企业各业务单元的战略如何协调。上述两个问题的解决由竞争优势所驱动——即公司如何帮助业务单元创造竞争优势。业务单元作为多角化企业的一部分，将不可避免地涉及成本，包括间接费用和由于企业政策的制约而发生的潜在费用。除非企业能获得更多以补偿对业务单元竞争优势的抵消，否则，多角化经营就会成为一种负担。

公司战略的两个基本问题中，多角化企业更注重前一个问题。因此企业将更多的注意力放在了新产业选择上，然而，这种选择往往过分依赖于脆弱的相关形式。很多多角化企业不太重视或不重视协调业务单元的战略。然而，正如前章所述，越来越有必要协调业务单元的战略，以进入新产业，在这些新产业中对公司内部竞争优势的贡献比较明显。许多竞争对手和具有不同关联方式竞争对手的存在也表明企业必须发掘可得到的内部联系，以维持其相对地位。

横向战略(Horizontal Strategy)协调相关业务单元的目标和战略，包括协调现有业务单元和基于与现有单位的关联选择进入新产业。横向战略能够而且应该在集团、部门、公司等层次上存在。但是，不管企业如何精心地为单个的业务单元制定战略，它们也只有最不正规的横向战略。然而，可见的关联仍是形成竞争优势的

主要潜在来源。明晰的横向战略应是集团、部门和公司战略的核心。

受前述强大趋势的推动，许多产业中正在出现新的竞争方式。竞争发生在一群相关的业务单元之间，而不发生在个别的业务单元中。协调的业务单元战略和相关的多角化进入新产业，将加深和扩展关联。战略选择将更多地涉及到业务单元与整个企业的合伙关系问题。业务单元经理将寻求新的途径，以从作为多角化企业的组成部分中获取竞争优势，而不是从资本的可获得性中获取。

横向战略不是一种含蓄的战略，也不会在本末倒置的基础上从业务单元产生。没有明晰横向战略的企业难以顶住始终存在着的使单个业务单元业绩最大化而损害公司业绩的强大压力，尤其是那些有分散决策传统的企业。此外，普遍存在这样一种谬论，即认为业务单元应该主张并全都赞同建立某种关联，因为该关联对业务单元具有战略意义。这种态度以70年代发展起来的业务单元自主权理论为基础。它使得企业和集团的经理人员撒手不管，并把识别和发掘关联的重担压在业务单元经理身上，而这些业务单元经理又缺少资源和影响力来做到这一点。本末倒置的横向战略极少发生。

明确横向战略的必要性

多数企业的组织机构不利于取得关联。但是仅组织障碍本身不能解释为什么独立运营的相关业务单元不能使企业整体的竞争地位更为乐观。如果没有横向战略，业务单元的行动很可能会削弱，而不是增强发掘关联的能力。

业务单元对关联的评价不同，并且不同意寻求关联。因为业务单元在规模、战略或产业上存在差异，所以它们难以从关联中获得相等的益处。寻求某种关联所要求的妥协成本在各业务单元中

不同，分享成本地位或歧异性的影响也不同。某些业务单元可能直接得出这样的结论，即协调和妥协成本超过关联对它们的价值，并且对企业整体有价值的关联不可能获得。大型且目前成功的业务单元往往证明是寻求关联的最大阻力，那些被要求转让技术诀窍以获取无形关联的业务单元也是寻求关联的阻力。

业务单元战略以某种削弱关联的方式演变。由于业务单元独立制定战略，所以它们可能向更难以获得关联的不一致方向发展。例如，当两个业务单元共享相同的买主或分销渠道时，可能一个业务单元寻求歧异性战略而另一个却努力寻求低成本战略。尽管这些战略对孤立的业务单元很合适，但它们之间的潜在关联意味着不一致的战略会使买主或分销渠道不知所措，从而在相关产业中损害企业的整体品牌形象，并失去共享某种品牌名称和销售队伍的机会。再例如，尽管两个业务单元本可以使用同一规格的元器件，但它们却使元器件略有差异。独立的业务单元战略总是低估对本单位无贡献但对企业整体有贡献的利益。

独立做出定价和投资决策可能损害企业的地位。关联意味着利润应该从某些业务单元获得，而不会从其它相关业务单元获得。例如，某个业务单元降低销售价格以扩大销售量，会导致另一业务单元因企业整体对共享元件或原材料的购买量提高而降低成本[①]。然而这种行动不会被独立制定战略和仅靠其本身经营结果受到评价的业务单元采纳。这个问题不可能通过转移定价来解决，因为即使业务单元互相不做交易，它也会出现。

如果相关业务单元独自行事，就存在一种次优化投资决策的风险问题。例如，共享一种元器件的某个业务单元可能有对价格非常敏感的买主，而其它业务单元的买主并非如此。那么第二类业务单元将认为进行降低共享原件成本的投资价值不大，并将其资源用于别处。从成本降低中获益大的业务单元便孤掌难鸣。

业务单元有走出去组成联盟以获得从内部也可获得的关联的

趋势。同与外部企业组成联盟相比，独立行动的业务单元不会充分意识到在某些领域中内部项目的好处，如共享市场营销、生产、技术开发、资源等领域。从内部获得关联意味着所有利益都属于企业。通过与外部企业联营而获得的关联必须与联营伙伴分享某些利益。外部联营还能增强将最终以竞争对手身份出现的联营伙伴的实力，并能导致企业专有技术的扩散。这些争论意味着在许多情况下业务单元应该接受更大的妥协成本，以便与姊妹单位保持某种关联。然而，经理人员很少这样看待问题。事实上，他们常常持相反的观点；他们低估这种关联对企业整体的好处而宁愿与独立的企业打交道，因为他们能充分地控制这类关系。加剧这些趋势的某些组织问题将在 11 章阐述。

业务单元可能忽视关键的潜在竞争对手或者现有竞争对手的真实重要性。如前所述，业务单元所进行的竞争对手分析常常不能发现潜在的竞争对手，或者看不到对其现有竞争对手的相对地位至关重要的关联。竞争对手的狭隘眼光也使竞争对手在其宏大的战略内看待某种产业的方法变得模糊，该方法是决定竞争对手行为的重要因素。独立经营的业务单元很少考虑其行为可能激起竞争性反应的方式，这种反应对姊妹业务单元会有影响。

基本类似的业务单元之间不会发生技术诀窍的转让。有助于无形关联的技术诀窍转让不会自然地发生。业务单元将希望制定其自己的战略，并相信他们最了解自己所在的产业。几乎不必期望他们会在企业内别处寻求技术诀窍。拥有技术诀窍的业务单元没有转让技术诀窍的激励，特别是当这要涉及到其最优秀人员的时间或涉及到有可能被泄漏的专有技术时。

如果没有明晰的横向战略，就不可能有系统的机制来辨识、加强和扩展关联。独立行动的业务单元不会像视野开阔的高层经理人员那样具有主张、倡导、激励基于关联的战略的。

制定横向战略

制定横向战略包括许多从第9章所述框架中得出的分析步骤：

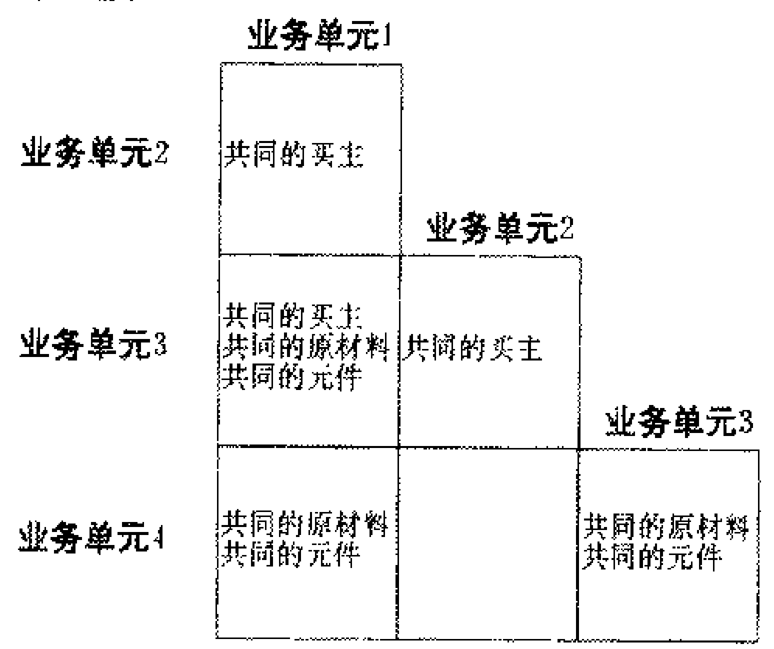
1.识别所有有形关联。制定横向战略的起点是要系统地辨识企业各业务单元之间确实或潜在存在的所有有形关联。这样做的第一步就是检查每个业务单元的价值链，看是否存在实际的或潜在的共享机会。刚开始，应该辨识似乎存在的所有关联；然后通过进一步的分析，排除虚幻或不重要的关联。为追求关联，必须辨识提供共享基础的价值活动具体特性。例如，有意义的生产关联必须基于具体的生产设备或工艺程序的相似性，而不是基于有相似工艺的笼统看法。同样，具体技术和分支技术是技术关联的基础，买主或分销渠道的共同决策者是关键市场关联的基础。

图10－1提供了一种用以辨识企业内部关联的简单机制。

根据前一章表9－1所列举的各种关联类型，本关联矩阵中的每个方格，都表示了一对业务单元间的关联。如果关联是广泛的，则可为每种关联分别绘制一个矩阵。如果有业务单元可掌握的数目，那么本连结图是另一种更清楚的表示关联的方式。它允许有很强关联业务单元的聚和，并有助于实现业务单元的集约化，便之成为集团或部门的基础。不论使用哪种图解工具，都应将关联划分为潜在的关联和实际正在实现的关联。

多角化企业内往往存在很多不同的关联。不同集团的业务单元以不同的方式频繁地发生联系。一组业务单元可能通过其市场被联系起来，而不同但又部分重叠的另一组业务单元在生产上相互关联。图10－1的关联矩阵解释了这样一种形式，业务单元1、3和4有共同的部件和原材料，而业务单元1、2和3有共同的买主。

A. 关联矩阵



	业务单元1	业务单元2	业务单元3
业务单元2	共同的买主		
业务单元3	共同的买主 共同的原材料 共同的元件	共同的买主	
业务单元4	共同的原材料 共同的元件		共同的原材料 共同的元件

B. 连结图

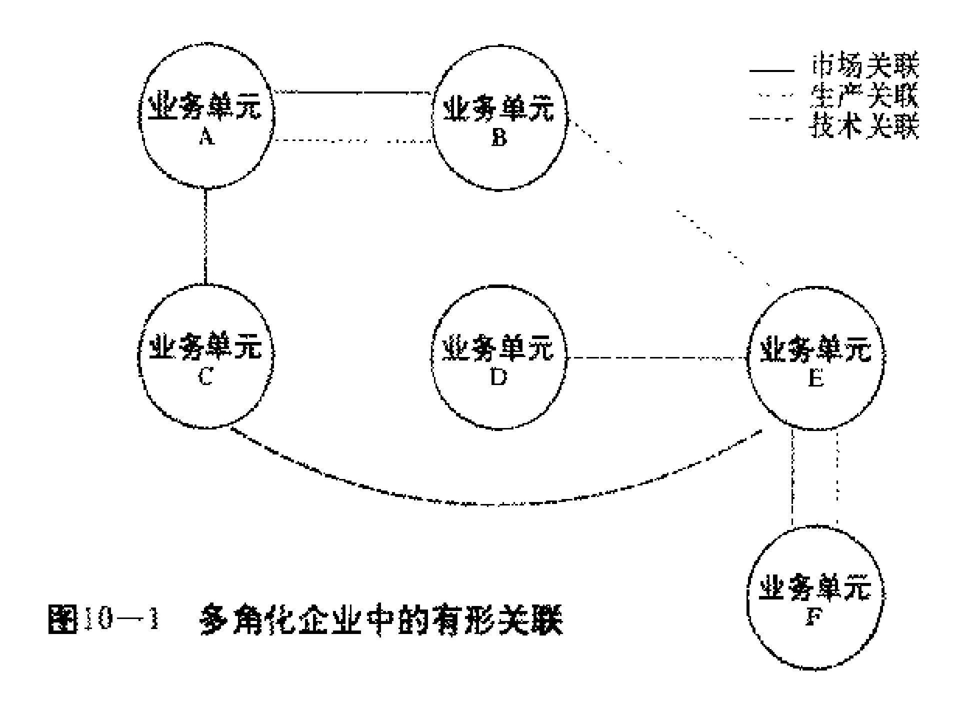


图10—1 多角化企业中的有形关联

拥有许多业务单元的多角化企业内，经常出现一种复杂的关联形式。为了简化辨识关联的分析工作，可以把多角化企业分解为许多业务单元群体，这些群体之间有许多关联，但与其它群体的关联相对少些。这些群体与已建立的集团或部门的一致性问题，我将在第 11 章回过来予以解释。在两个业务单元间的关联普遍存在，并涉及许多重要价值活动的情况下，这个业务单元的定义可能不太贴切。关于确定业务单元界限的问题已在第 7 章讨论过。

2. 追踪企业边界外的有形关联。企业很少在与其目前业务单元有关的所有产业中竞争。因此，有必要辨识企业内现有业务单元和其它目前不在其业务组合内的产业之间的关联。这就要求企业检查重要的价值活动，以便物色共享或进一步共享比较可行的相关产业。例如，具有一支为特定买方集团服务的有效销售队伍的企业，应当辨识该买方集团购买的其它产品，或识别与销售队伍的专长相吻合、能售给其它买方集团的产品。同样，应该探寻与其它产业在品牌名称、分销渠道、后勤系统、技术开发活动和其它重要的价值活动方面共享的潜在机会。

辨识企业外部关联途经是一项创造性的工作，但又是一项将在多角化规划和制定防御战略以预测并阻止进入方面产生可观效益。多角化竞争对手的组合常常提供了与企业的组合有重要关联的产业线索。但是，探寻未被任何竞争对手发掘的新关联会更有价值。

3. 辨识可能的无形关联。辨识有形的关联之后，下一步就是找出无形关联。这涉及到分离价值活动，在该活动中，企业拥有宝贵的技术诀窍，并可在其它业务单元或新产业中运用。它还要求辨识新产业，在该产业的存在能引致对企业现有业务单元有价值的技术诀窍。潜在无形关联的信号包括基本战略、买方类型或价值链结构方面的相似性。由于辨识无形关联比较微妙，它很重要。许多潜在的无形关联遍常都存在，这就使得审查它们以评价它们

对竞争优势的重要作用成为一项基本任务。

4.识别竞争对手的关联。企业一定要辨识所有的多点竞争对手、潜在多点竞争对手和寻求不同关联的竞争对手。像上述图9－4那样的图表为此提供了一种结构。多点竞争对手的存在常常提供了关联存在的线索，并有助于对这些关联的辨识。相反，如上所述，关联往往是潜在新竞争对手的有用预示。从企业范围辨识了多点竞争对手的阵列后，必须用图表画出每个重要竞争对手业务组合中的关联。竞争对手经常具有涉及不同业务的不同关联。

5.评估关联对竞争优势的重要性。来自有形关联的净竞争优势是共享优势、共享成本和匹配关联困难性的函数。共享活动必须针对竞争对手的相应活动从三维来衡量。存在于多角化企业内的有形关联往往不计其数。但经验表明，具有战略重要性的有形关联数量相对较少。所面临的挑战是分离重要的关联，包括那些涉及企业目前尚未涉足产业的关联。没能获得某种关联的事实并不能说明这种关联不重要。通过使业务单元战略更加协调一致，这种关联可以被忽略，或者与之相关的协调成本可以减少。

如果转让技术诀窍的好处超过转让成本，那么无形关联就能导致竞争优势。如果价值活动之间相似性很显著，这些活动对有关产业的竞争优势也很重要，并且企业拥有如果转让便会确实促进竞争优势的技术诀窍，那么转让该技术诀窍就是有益的。经验表明，评估无形关联时，应该有根据地提出怀疑，以免盲目追求在理论上可行但实际又毫无用处的业务相似性。

6.制定协调的横向战略，以获取和加强最重要的关联。重要关联可以多种方式获取或加强。

共享适当的价值活动。如果共享利益超过共享成本，那么相关业务单元的价值活动应该被共享。这可能涉及诸如合并销售队伍、合理配置制造设施、协调采购、更新产品系列等措施。共享总要求对目前的实践做出某些调整。业务单元战略可能需要进行修

正，以从共享中获取最大的优势。同样，活动可能要重新设计，以减少妥协成本。

协调相关业务单元的战略姿态。相关业务单元的战略应该得到协调，以便增加关联竞争优势和降低妥协成本。这个过程包含了从业务单元战略的微小调整到重大的重新定位，包括收购和分离。战略协调要求市场营销计划和投资开销计划保持一致，并要求业务单元彼此了解对方在产品开发和其它重要领域的计划。协调还意味着对竞争对手采取的行动是某个整合的集团、部门或公司作战计划的一部分。市场关联常常提出对一致的业务单元战略的最大需求，以便对共同的顾客或分销渠道产生最大的影响。但是，获得和发掘任何形式的关联，都要求有一定程度的一致性。协调业务单元会涉及到在加强关联与各业务单元的地位之间进行困难的权衡。这些权衡往往很困难。但是，如果没有横向战略，那么这些问题将不会被考虑，尽管它们对企业有好处。

区分业务单元的目标。业务单元的目标应该反映业务单元在关联中的作用。例如，某些业务单元由于其销售量有助于巩固其它业务单元的地位，所以有可能要求它们制订更为雄心勃勃的销售目标，但利润目标较低。要求所有的业务单元达到同样的目标似乎是“最公平”的解决办法，但这会损害竞争优势的某些重要来源。

反映关联的业务单元目标比那些业务组合规划技巧中的目标更宽阔，通常包括诸如建造、控制或收割之类的指令。业务组合模型较为典型地忽略了关联，并且在为业务单元制定不同目标时的唯一思想是让一些业务单元“生产”现金，而让另一些业务单元使用现金。关联为基于竞争优势的公司战略提供了更为广阔的前景，在其中把现金流量也考虑在内了。

协调针对多点竞争对手和拥有不同关联的竞争对手的进攻型和防御型战略。必须有一个企业总体竞争计划，用以对付对其构

成威胁的每个重要多点竞争对手和每个拥有不同关联的竞争对手。理想的情况是,企业应该力求促使产业朝着增加其关联的价值和削弱竞争对手价值的方向演变。更具体的进攻型和防御型战略的选择将在14章和15章讨论。

通过正式程序发掘重要的无形关联以交换技术诀窍。企业必须积极鼓励存在潜在重要基本相似性的业务单元之间的技术诀窍转让。由于"不是在此发明"的问题,受让业务单元也许没有接受转让的技术,而被要求转让专业技能的业务单元也许不愿在所涉及的时间和有关人员方面作出承诺。获得无形关联要求对它们的价值和组织机制有共同的理解,以促进技术诀窍的转让。

多角化经营可以加强重要的关联或创造新的关联。多角化战略应该着重于发现和进入新行业,这些新行业可以巩固最重要的关联或创造具有高度战略重要性的新关联。多角化战略将在下一节讨论。

出售那些与其它业务单元没有重要关联或使获得重要关联有更多困难的业务单元。从长远考虑,应该出售与企业内其它业务单元之间没有重要关联或不可能进一步发展多角化的业务单元。即使它们有吸引力和创利能力,但这种业务单元对别的企业会有更多的价值,因为它们作为本企业的一部分不会提高竞争优势,但作为另一家企业的一部分也许会。因此,企业通过出售这些业务单元可以恢复它的全部价值,或者这些业务单元的更多价值。出售收入即可投资到关联能增强其竞争优势的业务单元中。但从实际考虑,这种战略可能不得不在长时期内实施。寻找承认某个业务单元价值的买方可能不是一件容易的事,而且,很难找到具有同等吸引力的业务单元来替代一个尽管毫无关联但高利润的业务单元,无论前者具有多大的潜在关联。

某些关联甚微的业务单元的存在会使获得其它更重要的关联较困难。它们也是将被出售的候选者。例如,如果企业有一个业

务单元运用不同的竞争性渠道来争取同样的买方集团，那么它不大可能建立一个共享的分销渠道。同样，如果企业有一个在特定买方集团产业内并与之竞争的业务单元，那么该企业也不太可能发掘共享的销售队伍和市场营销的机会来争取该买方集团。关联可能产生与买方、供方或分销渠道的冲突。当美国捷运公司(American Express)加强同作为其旅行支票关键销路的各银行的竞争时，就经历了这种冲突。放松某些关联，就要求企业退出某些产业。

当包含不同组业务单元的企业内存在多种形式的关联时，采取上述提到的一些步骤可能涉及到权衡的问题。协调有利于某种关联的战略姿态会降低获取另一种关联的能力。区别业务单元的目标会导致同样的权衡问题。只要这种权衡存在，就应加强那些对竞争优势有最大影响的关联，甚至不惜以其它关联为代价。但是，在下一章将阐述的组织机制往往允许不同业务单元间同时获得关联。

创造横向组织机制以确保实施。如果没有一个鼓励业务单元之间协调和转让技能的横向组织结构，企业就不可能成功地发掘关联。有些措施，如确定合适的业务单元，把它们组成合适的集团和部门，并建立鼓励业务单元经理人员共事的激励制度等，对企业的成功至关重要。横向组织的原则是第十一章讨论的主题。

关联和多角化战略

以关联为基础的多角化最有可能在现有产业中提高竞争优势或在新产业中形成持续竞争优势的多角化形式。有形和无形的关联在多角化战略中都具有重要作用。有形关联是制定多角化战略的出发点。无形关联对竞争优势的影响更不确定，并且，在实践中比有形关联更难以获得。

关联允许企业通过内部发展进行多角化，以比其它缺少关联的潜在竞争对手代价更少地克服进入新产业的壁垒[2]。关联的存在有助于通过收购进入新产业，因为一个将被收购的业务单元对企业的价值将大于其对目前拥有者或其它无类似关联的投标者的价值。因此，收购带来的利润不大可能在确定购买价格时被人夺走。关联的存在还意味着通过收购或内部发展的多角化将使与新业务单元有关联的现有业务单元受益。

任何多角化行动还必须通过结构性吸引力的测试（第1章）。与企业现有业务单元相关的产业由于其相关性而不会更有结构性吸引力。一个新的业务单元必须在有实际或有潜在结构性吸引力的产业中。关联本身的存在并不是进入某个产业的充分理由，除非这些关联允许企业将某个无吸引力的产业改造成有吸引力的产业。因此，企业应该寻求既有有吸引力的结构又有使企业在其它产业的竞争中获取竞争优势的关联的产业，这是多角化战略的双重指南。

以有形关联为基础的多角化

多角化战略适用于扩展表9－1所示的任何类型的有形关联。根据前面所述的标准，最理想的多角化方向是那些导致对竞争优势影响最大的关联的方向。在某些情况下，多角化将加强企业针对重要竞争对手的地位，而在另一些情况下，它将受制于与竞争对手的多角化进行防御性匹配的需要。企业还可以进入某些产业，在这些产业中它可以利用关联征服单一业务的竞争对手或征服具有较差业务单元阵列的竞争对手。有形关联的利益可以向两个方向流动。追寻能提高现有业务单元地位的关联和利用现有业务单元的地位以改善新业务单元具有相同的价值。

表9－1所示的三大类型有形关联——市场、生产和技术——代表三条宽广的多角化道路。市场导向的多角化战略致力于向共

同的买主、分销渠道或地理市场推销新产品，以便获得市场关联的好处。生产导向的多角化战略致力于使用共享的生产价值活动生产出相似的产品。采购的关联往往来自生产的关联。技术导向的多角化战略致力于以相似的核心技术为基础开发或进入新产业，包括售向现有市场或新市场的产品。例如，成功的日本打字机公司 Brother 公司在推动多角的化进程中使用了“技术树”。Brother 公司是在把某个行业中开发的技术应用于另一个行业的基础上成立的。从原来缝纫机行业发展起来的小型马达技术，使其进入小型电器和电动打字机业，而获得打字机方面的电子技术，又使它进入电子打印机业。

这三条宽广的多角化道路常常沿不同的方向引导企业。拓宽售给共同的买主、分销渠道或地理区域的产品范围，常常涉及不同的技术和生产工艺，而拓宽有着相似技术或生产工艺的产品范围，意味着进入新的市场，但是，情况并不总是这样。例如，在消费电器方面，索尼和松下等企业利用与现有产品共享的技术发展新产品。同时市场和生产关联也存在机会。索尼和松下已经各自发展了共享的价值活动，如品牌名称、服务组织、工厂以及跨产品系列的采购。事实上，关联是它们竞争优势的主要来源之一。另一个例子是 Black and Decker 公司进入小型应用电器领域，它们利用了技术关联和生产关联，其中包括用在其核心业务上的小型电动马达、电动工具等。

当几个重要价值活动可以共享时，多角化将提供增强企业整体地位的最大潜力。最成功的多角化企业不把市场、生产和技术导向的多角化看作是相互排斥的，而是寻求组合它们的方法。根据在第 9 章阐述的我对 75 家《幸福》500 家企业在 1971 和 1981 年关联的研究，高技术公司显示了同时增加市场、生产和技术方面关联的最大能力。这一发现与电子/信息处理技术在连结各产业方面的作用是一致的。随着技术的发展，企业能够找到更多的多

角化道路,多种形式的关联可以被发掘。

通过滩头堡进行多角化

企业通过多角化获取重要关联的能力是各不相同的。企业拥有关联的机会将受下列因素的限制:

- 企业内现有业务单元的组合很难与其它产业建立有意义的关联;
- 重要的关联可能已被发掘;
- 与企业现有产业相关的产业可能缺乏结构性吸引力;
- 因为竞争对手抢先一步,所以已没有可行战略进入相关产业;
- 各种反托拉斯考虑阻止进入某些相关的产业。

当沿着有形关联进行多角化的机会很少或已用尽时,企业应该以无形关联为基础考虑多角化。因为无形关联涉及基本技能的转让和实际非共享的活动,所以,与现有业务单元存在潜在无形关联的产业,通常比存在有形关联的产业多。寻找使无形关联导致竞争优势的机会是一个微妙的过程,因为它要求企业对某个新产业有足够充分的了解,以便看到技术转让如何真正地产生差别。

新产业与现有产业的基本相似性并不意味着技能转让将创造竞争优势。新产业中的竞争对手自己拥有相同或更高的技能。但还必须盘问企业在新产业中的技能关联,因为对基本相似性的肤浅分析易产生误导。那种以想象或无关的产业间基本相似性为基础的多角化导致了 60 年代和 70 年代多角化战略的失败。但是,除了所有这些防止误解的说明外,认真的产业分析能发现以无形关联为坚实基础的多角化新产业。

以无形关联为基础的多角化不仅应被视为是一种独立的机

会，而且还应被视为是一种潜在的滩头堡，一旦企业进入以无形关联为基础的新产业，那么，它便能利用此滩头堡培育出以有形关联为基础的多角化机会。P&G 公司最初对 Charmin 纸业公司的收购就是这样一个例子，该公司即是允许P&G公司建立前述高度

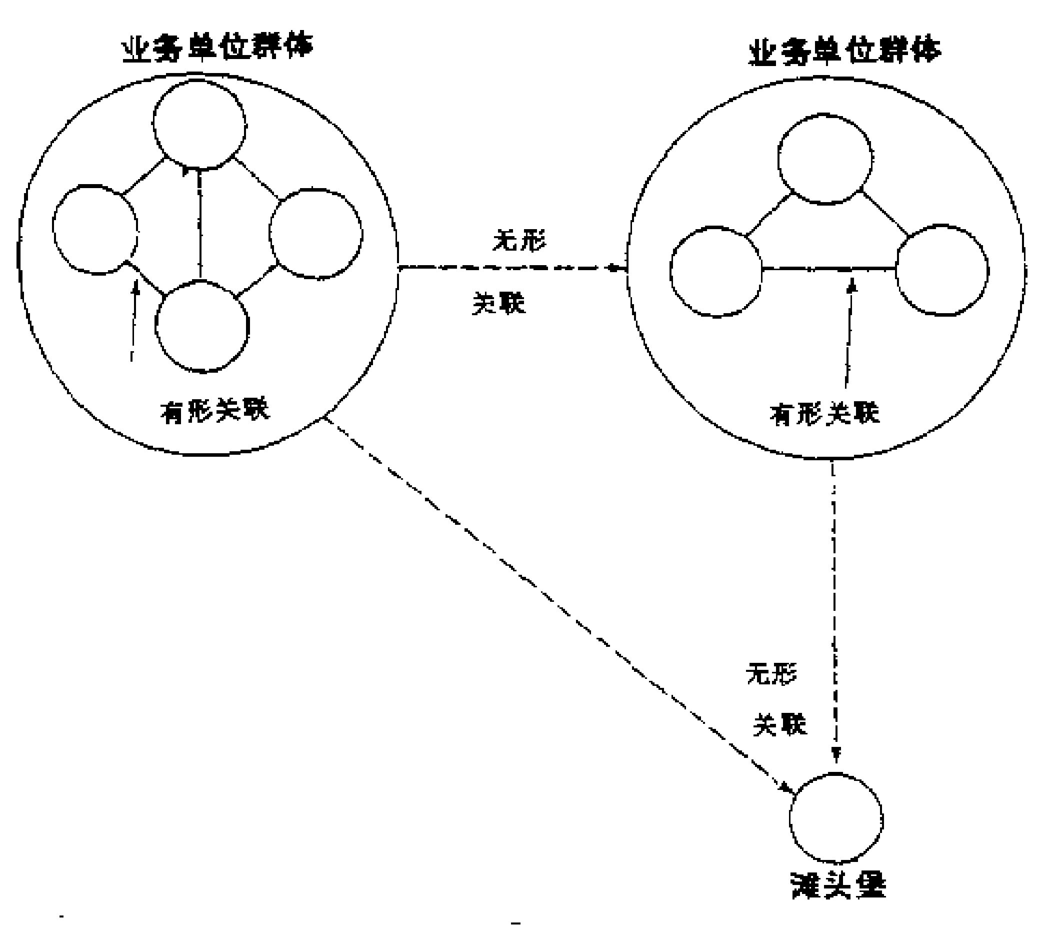


图 10－2　关联和多角化类型

相关的纸产品业务单元群体的滩头堡。图 10－2 大略解释了通过滩头堡进行多角化的过程。有形关联的业务单元初始群体所具有无形关联即成为建立新群体的基础。多角化企业作为一些以有形关联联系着的业务单元群体而出现，并伴有由无形关联联系着群体。因此，基于无形关联的多角化机会的关键测试是它们作为滩头堡的潜力。

多角化和企业资源

多角化企业的独特公司资产是存在于其业务单元价值链中的现有或潜在关联。这些关联体现了多角化企业对其业务单元，以及其可能进入的新产业的主要贡献。多角化企业的核心作用就是培育和扩展这些关联。

多角化是一种通过扩张企业参与价值活动的范围来扩大企业资产和技能储备的手段。每种新产业不仅会与现有产业相关，而且给企业带来作为新关联源泉的价值活动。最佳的多角化二者兼备——既能增强企业的现有实力，又能为新实力创造基础。

横向战略中的陷阱

尽管从关联的利用中能获得实质性的竞争优势，但在应用横向战略的过程中仍存在陷阱。最严重的错误就是忽略所有的关联。由业务单元单方面制定的战略规划是不够的。但同时，假设应该寻求每种关联也是同样的大错误。

忽视关联的陷阱

本章和第 9 章已经提到许多由于忽视关联而导致的陷阱。在此，只提及一些值得注意的陷阱：

误解业务单元的战略贡献。不能理解关联的企业会孤立地衡

量业务单元的业绩。在此过程中,这种行为可能鼓励业务单元采取削弱关联和侵蚀企业整体地位的行动。

误解相对重要竞争对手的地位。仅在业务单元一级制定计划的企业将无法判断它相对主要多角化竞争对手的地位,也无法采取针对竞争对手并可增强企业整体地位的行动。

业务组合管理关联的存在。特别是有形关联的存在,限制了组合规划模型在通常应用时的有效性。组合规划模型被狭义地构想成用来帮助多角化企业实现财务平衡的工具。这样做可能混淆建立业务组合过程中最本质的战略问题——关联的创造和加强。当存在关联时,建立或收购业务单元的决策不能独立做出。在集团或部门的各个层次上应用组合工具尤其有害,因为集团或部门内的业务单元倾向于发展有形关联并需要接受相应的管理。

公司(corporate)、部门(sector)和集团(group)主管绝对不能将组合规划误解为横向战略。横向战略比组合战略更难以制定,但却是多角化企业为其业务单元创造真正经济利益的方法。

追求关联时易犯的错误

不加区别地追寻关联同样有害。

共享或转让技术诀窍所产生副作用。有形关联总是涉及到有关业务单元战略的某些妥协。正因为如此,寻求误选的关联会由于没有净战略收获而损害所有有关的业务单元。转让技术诀窍还涉及成本,并且,以所谓无形关联的名义转让那种事实上对在另一行业的竞争并不合适的技术诀窍,也会造成极大的危害。与有关的业务单元共享或转让技术诀窍以便使关联成为战略上比较理想的关联,一定会有明显的潜在净效益。

追寻一些涉及小的、规模或学习经济性较小或对歧异性影响不大的价值活动的关联。在建立相关多角化战略的狂潮中,企业易陷入制造太多关联的陷阱中,而这些关联确实存在,但无多少竞

争意义。关联的存在并不意味着横向战略应该围绕着它建立，即使它是唯一可获得的关联。

虚幻的关联。事实上，在技术、后勤系统、生产工艺和买方集团方面的表面相似性并不是共享活动的基础。两个业务单元中看起来相似的技术经过更详尽的研究后，便可出售给有非常不同需要的买方，这些买方放弃了使用一个共享的研究与开发机构的能力。例如，尽管海上石油钻探和陆上石油钻探在外部有明显的相似之处，但事实上，钻探承包商们能够共享的活动很少。无形关联也可能是虚幻的。业务单元之间存在许多对竞争不重要的基本相似性。在把潜在的关联转换成共享的活动或可变战略之前，应该对其进行认真详尽的研究，以避免遭受失败后才发现这些关联缺乏一致性。

第十一章

获取关联

对许多企业来说，在实践中获取关联是极其困难的。部分原因是由于存在共享成本，所以某些关联并不增强竞争优势，不应该去获取。即使关联能创造明显的竞争优势，但是在实践中一系列难以克服的组织障碍——包括组织结构、文化和管理结构等因素——妨碍着关联的获取。事实上，在业务单元间获取关联与许多多角化经营的企业中盛行的哲学相矛盾[①]。

多数主要的多角化经营企业已将权力下放到各业务单元、让它们自负盈亏，体现自主经营的原则。有些企业则以近乎宗教般虔诚的态度来实施分权。不过，不加控制的分权会鼓励业务单元经理只追求本单位——而非企业利润的最大化，从而损害了关联的获取。此外，组合规划技术又加强了把业务单元看作是毫无联系的创利者或花钱者的看法。大型多角化经营企业中许多其它典型的组织实践，如激励计划和转移定价政策，也不利于关联的获取。众多经理拒绝接受协同这一概念，其中最重要的原因也许就是实现这种关联在组织方面存在许多困难，即使这些关联明显有利时也如此。

要实现业务单元间的战略性关联，就要正视实践中的各种困难，否则横向战略就会失败[②]。在本章中，我假定企业已辨识出符合检验标准的关联，第 9 章描述了这些具有战略意义的检验标准。本章的重点在于利用关联的机制。

首先，我将找出在许多企业中存在的、不利于获取关联的组织障碍及其成因。然后，再叙述企业如何通过我称之为横向组织的手段来克服这些障碍。多角化经营企业中最显著的企业组织形式是纵向组织，最高管理层通过纵向组织指挥各业务单元的活动。信息、决策和资源纵向地在业务单元和最高管理层间双向流动。介于这两者之间的组织层通常被称为集团和部门，其主要任务是监督此纵向过程，减少最高管理层的控制范围。企业范围的战略规划和激励系统进一步加强了决策和控制的纵向性质。

相比之下，多角化经营企业中的横向组织使业务单元结构上有所重叠，利于业务单元间的协作。横向组织机制包括业务单元集团、常务委员会、管理系统、人力资源政策以及许多其它正式或非正式的用以协调业务单元活动的手段。任何拥有显著关联的企业都需要一个横向的公司组织来对其纵向组织加以补充。关联的广泛存在表明建立管理多角化经营企业的新组织形式正变得日益必要，这种新组织形式涉及到组织横向和纵向间更进一步的平衡。

横向组织并不是要取消或取代分权。分权从逻辑上说是正确的。事实上，一些多角化经营企业对分权做得还不够。横向组织是在纵向组织的基础上采用了一套机制，以确保那些能发挥竞争优势的关联得以利用[3]。其结果并不是矩阵形组织，而是一些靠组织手段和一套分享价值的做法相互联系却又彼此独立的业务单元。虽然在此过程中可能减少业务单元的自主权，但横向组织的真正目的是以更有利企业全面成功的方式重新定义业务单元自主权。

获取关联的障碍

获取有形关联要求业务单元与其它业务单元共享其价值链的活动，同时在其它的价值活动中作为独立的实体独立行动、自负盈

亏。同样，获取无形关联也要求业务单元间进行技术诀窍的转让。追求关联也许会导致在价值链的不同部分与不止一个姊妹单位开展联合活动。例如，业务单元会和某个部门共用一支销售队伍，而与另一部门共用一个工厂。无论企业的组织结构如何，实现任何关联都不可避免地需要付出协调成本。不过，各种组织结构上的障碍——这类障碍与导致业务单元内部难以进行职能协调的那些因素有关——会毫无必要地抬高众多企业的协调成本。但是，妨碍关联实现的组织障碍通常比妨碍职能协调的组织障碍要大得多。不强迫业务单元间进行协调；为了经营业务，一定要协调业务单元内的各种职能。实际上，各业务单元常常视彼此为对手，争夺有限资源或以业绩为基础争夺高级管理层的注意。

障碍的来由

对业务单元间协调的障碍来自于业务单元与公司管理人员间视角的不同。下面便是一些最重要的障碍：

利益不对称

因为利益不对称或看上去如此，一些业务单元常常抵制关联。正如我在前一章所讨论的那样，业务单元规模和战略的差异常常意味着来自关联的竞争优势对各单位强弱不同。在某些情况下，关联虽然明显地对企业整体有利，但对某个业务单元却可能产生负作用。除非激励系统反映了这种差异，否则要使业务单元同意并同心协力去成功地实现这种关联是极其困难的。相反，他们会纠缠不休于如何确定各方应承担的成本以及分享收益的程度，使谈判毫无收获。结果是，一经确认，明显有利于所有相关业务单元的关联就能很快实现；而那些带来不对称利益的关联往往无人过问。

失去自主权和控制权

除了经济上的原因，经理们常常强烈地反对关联以避免失去自主权——无论是实际的丧失还是种感觉。反对关联的某些共同原因如下：

保护地盘。业务单元的经理们嫉妒地防护着各自的“地盘”。他们完全控制着经营活动，且从中以及从对企业所起的影响中得到个人满足。在很多企业里，自主权是与全面控制所有职能相联系的，这使得经理们不愿交出任何职权。

感觉削弱了与买方的关系。业务单元常常抵制关联，因为它们担心失去顾客或损害与顾客的关系。业务单元还担心它们的姊妹业务单元会挖走“它们”的顾客、损害它们的形象、或者会使客户对谁是代表企业的恰当联系人这个问题产生错觉。例如，股票经纪人不愿与企业里的其它单位分享其客户名单，尽管它们之间在金融服务上存在关联。

无力“解雇”姊妹部门。当与外部公司打交道时，业务单元常感到能控制局面，而与姊妹单位打交道时，却背上了服务、交货或产品问题等包袱。业务单元与姊妹单位合作被认为会处于不利的侃价地位，这是因为公司管理层会干涉它们之间的争执，而且即使姊妹单位的经营业绩较差也不允许割断其关联。由于与外部企业的关联一旦失败便可中断，所以经理们认为与外部企业打交道限制因素较少[4]。

共享活动中优先级上的冲突。业务单元常常很快会发现他们在共享销售队伍、后勤系统或开发中心等价值活动中面临优先级上发生冲突的风险。例如，在共享开发中心方面，工程时间的分配也许有利于需求非常紧迫的业务单元；而共享的销售队伍将不可避免地在某些产品上多花精力。虽然从企业的角度确定这样的优先级是合理的，业务单元的经理们并不欢迎损害他们计划的作法。

因此，业务单元先会反对共享，或者一旦建立起共享的活动，它们就竭力去创立自己独立自治的单位。

受业绩欠佳的不公正指责。业务单元经理们常常担心因为关联失败而受到不公正的指责。经理们看到一种可能性，人们根据他们不能完全控制的业绩来评价他们。这就鼓励他们放弃来自关联的好处以确保控制住自己的命运。

企业历史和组织结构影响着经理们对完全自主权的要求。在许多多角化经营企业中，业务单元自主是经过细心扶植和强调长期政策未达到的。例如，在联合食品、比阿特丽斯食品、强生、艾默森电气以及惠普等公司，坚信业务单元应自主，并强调其为企业成功的关键。自主确实起了重要的积极作用，但也存在一种强烈的趋势：过份强调自主权而忽视竞争环境的改变。企业中长期经营自主的业务单元对最值得合作的项目可能也会反对。例如，艾默森电气公司曾经费了很大的劲，才使下属部门同意就某些经过选择的技术建立共享的研究与开发中心这样一个相对来说没有多大威胁的关联进行合作。

长期实行业务单元自主的企业训练和培养了一批经理，他们在独立自主的环境中表现出色。自主选择也吸引那些注重独立的经理们加入企业。此外，企业为使收购圆满常许诺以自主权。因此，经理们很容易抵制任何侵犯自主权的行为，抵制任何实行集权原则的公司举措。

有些企业在最小可行的业务单元上也实行分权的原则。尽管这些单位往往极需要利用来自关联的规模经济，但常常在获取关联时遇到极大的困难。业务单元越小，越可能十分戒备地护卫自主权。例如，美国医疗器械供应公司（American Hospital Supply）的许多下属部门，通过各自独立却又相互重叠的销售力量将各种医疗产品卖给同一买方。由于许多经理强烈的独立性，这家公司在企图协调下属单位的活动中遇到了困难。

片面的激励体系

企业的激励体系往往由于间接地惩罚了寻求关联的经理，从而使关联的实现更为困难。业务单元常常缺乏对参与关联的积极激励。他们看不到改变完成活动的方式以促进共享或转移技术诀窍能得到什么好处，而这两者对成功的关联是很重要的。更糟糕的是，有些激励体系实际上鼓励与外单位联合也不和姊妹单位合作。在激励体系中，妨碍关联的主要表现有以下几方面：

*为其它业务单元作贡献而得不到称赞。*激励体系只片面衡量业务单元的业绩，而忽略评价该单位对其它姊妹单位所作的贡献。业务单元对关联的贡献，从而对全企业经营业绩的贡献，常常难以衡量。各业务单元的统一财务目标、机械的转移定价和分配方案都易实现并给人以精确计量的印象，但却不能衡量一个业务单元对企业效益的整体贡献。

经理们不愿对某些关联项目花费时间和资源，如果他们不能确定可得到称赞。他们看不出有任何必要去参与这种关联——为此必须承担折衷成本，更糟的是受益比姊妹单位少。例如，松下公司的跨部门产品开发小组就遇到了这类问题。参与者不知道新产品对部门的利润是否有贡献，因此不愿意为其开发作出贡献。

*衡量的片面性。*有些企业在计算和分配收入、支出或资产时存在片面性，促使业务单元忽视或抵制关联。例如，资产投资或收购计入资本，但追求关联的成本却又列入费用。按销售收入计算效益的业务单元易进行资产投资、而不愿削减利润。收入增长目标要求小的业务单元则不愿因关联项目将其收入分给其它单位，他们宁可向外部企业签合同、支付费用。

业务单元环境的差异

业务单元的组织环境情况不同时，难以获取关联。这种差异

会产生交流上的问题，将姊妹单位视为"其它公司"。影响业务单元间实现关联的一些常见差异包括：

业务单元特性强烈。当业务单元的历史和特性与母企业不同时，寻求关联就很困难。例如，一些业务单元可能原先是独立的企业，后来被收购；或是长期使用自身名称的业务单元。在这种情况下，经理和职工们对业务单元的认识比对母公司深。这个问题由于过去的成功而更突出。例如，如果业务单元是某产业的领先者或开拓者，它们常常会抵制与其它姊妹单位的联合活动。

文化差异。如果业务单元间存在文化差异，事实证明关联就难以实现。与此相关的文化差异包括人际行为准则、专用术语和基本的经营哲学等方面。这类差异会阻碍交流，并使工作关系难以沟通和维持。例如，美国捷运公司(American Express)的金融分部为与收购的以瑞士为基地的贸易开发银行实现整合进行了斗争，其部分原因是两者存在经营风格上的差异和语言上的障碍。企业和业务单元的经理有时也对存在文化差异的单位之间的关联感到不安，认为这些关联会使单位之间存在的差异变得不明显。他们把这种关联看作是对使业务单元获得成功的文化差异的一种威胁。在收购的业务单元中，或在具有强烈自主倾向的多角化经营企业中，这个问题尤其可能出现。例如，布伦斯威克公司(Brunswick)的高级管理层就表示过这种担心[5]。该公司经营各种娱乐产品，并收购了许多有名的企业，但它因为担心失去这些企业的文化特色，而迟疑于和它们实现整合。

管理差异。如果业务单元间经理的背景、能力和风格不同，则实现关联也会很困难。双方打交道时可能会感到不适或紧张，以至难以达成协议。妨碍关联的管理差异包括年龄、职位、教育背景、工艺技能和工作年限等方面的差异。

程序差异。业务单元可能经营程序不同致使关联难以获取，其中包括不同的会计和信息系统、批准权限和工会协议等。当业

务单元尝试合作时,程序差异就会造成磨擦和混乱,从而增加额外的折衷成本。

地理分割。地理位置的分散使业务单元难以完成关联成功所必需的协调工作。距离还减少了相互交流,而这是解决问题所必需的。

担心损害分权

至今为止所讨论的获取关联的障碍,大部分来自于业务单元经理的倾向和动机。公司管理层还可能不愿损害分权,这方面的一些常见原因包括:

损害企业家精神。企业管理部门担心任何损害分权的行为会损害业务单元的企业家精神[⑥]。其实,除非狭隘地将企业家精神等同为独立,在企业家精神和关联之间不存在根本性的矛盾。虽然在初办的企业中,极度分权被认为有其合理性,业务单元的经理往往可通过鉴别关联和利用关联的企业家精神来创造最大的竞争优势。不过,纯粹的分权提供最大的企业精神激励的看法仍根植于许多企业中。业务单元的经理常以激励减少作为抵制关联的论据。

渴求一致的组织。许多多角化经营企业有意识地把所有相同的业务单元组织起来。这样可在某些方面简化企业管理的任务,但却与获取关联不一致。关联意味着不同的业务单元(或业务单元集团)对不同的活动应有不同程度的自主权和控制权,以及对业绩和目标有不同的衡量标准。

业绩衡量的困难。许多企业仅根据增长率和利润率这些客观、可量化的标准建立激励。不过,由于业务单元对企业整体的贡献常常难以精确量化,所以关联几乎不可避免地把主观因素带入业绩的衡量中。但是在有些企业中,主观性被认为是不可取的。

担心会提供"借口"。几乎不可避免地,关联会使各业务单元

本来明确的职权和责任变得界限不清。因此，最高管理层担心业务单元的经理们以关联为借口为其业绩不佳作辩解。

关联和公平

很多妨碍获取关联的组织性障碍，是以关联和平等的矛盾为基础的。公平或公道几乎是所有企业信奉的原则。它是组织结构的一部分，使矛盾得以缓解并增加经理的动力。然而，关联可能会与某些经理们心中的公平相冲突。关联会对有关业务单元产生不同的效益，同时也意味着经理们有不同程度的自主权、不同的目标和不同的激励基础。经理们可能会抱怨他们"背负"着其它业务单元以及业绩并不佳的经理受到了嘉奖。

很多多角化经营企业明确或含蓄地采纳了来自其分权组织机构的狭隘的公平观。定义公平为同等对待每个业务单元，并避免决策中有任何主观性，激励或转移价格这类敏感问题特别要避免主观臆断。更进一步定义公平为：所有业务单元对关联达成一致。

狭隘的公平观不仅从逻辑上说不正确，而且会使关联仅在极少情况下实现，此时所有业务单元平均获益，或关联的获取是通过损失较小自主权的公平交易来实现的。另外有一种更富有建设性的公平观，它强调最高管理层应公道而不是等同对待各业务单元，此观点是获取成功关联的先决条件。建立这种公平观，同时服从于企业更高的目标，是横向组织的基本任务。

企业间障碍上的差异

由于各企业的历史、业务、组织结构和政策的原因，各企业获取关联时遇到的障碍大不相同。获取关联最大的困难存在于下述情况之中：

- 拥有众多小型业务单元的高度分权的企业；

- 拥有强烈的自治传统的企业；
- 通过收购独立公司而建立的企业；
- 很少或根本不努力建立公司形象的企业；
- 在企业历史上很少或全然没有关联的先例，或在此有失败经历的企业。

获取关联的组织机制

单纯的纵向公司组织结构还不足以确保辨认出和获取到有益关联。获取关联的障碍不仅阻碍了基层工作，还给业务单元的经理们提供了论据以反对集团或公司管理层为支持重要关联而作的种种努力。业务单元经理们还清楚地看到获取关联所需做的妥协，对可得的利益却心怀疑虑。高级管理层如果对有关的产业没有深入了解，就难以应对这股反对势力。

在对待获取关联的组织障碍时，企业趋向于采用两种方式中的一种。一些公司认为关联决不会成功，尽管其具有战略上的逻辑性。遇到这类问题后，业务单元的经理们便放弃与姊妹单位的合作，决定独自经营。公司管理层无力解决争执和处理责任不清的问题，从而选择了极端的分权。但是，另一些公司承认关联带来的利益如此重要，以致于必须改变传统的管理方式来适应关联。

关联不会偶然发生或因命令而实现。必须建立积极的组织机制以鼓励业务单元的经理追求关联，并克服内在的协调和交流困难使其发挥作用。我把这种便利关联获取的组织实践称作横向组织。横向的公司组织把纵向结构中的各业务单元相互联系起来。如果要发挥出关联的潜力，那么必须在多角化经营企业中的纵向和横向因素之间达到一种平衡。

横向组织可以分为四大类：

- 横向结构。打破业务单元界限的组织结构，如业务单元集团、部分集权制、部门间的任务小组、以及目标集聚于市场或销售渠道的委员会。
- 横向系统。在规划、控制、激励和资金预算等领域，跨越业务单元范围的管理系统。
- 横向的人力资源措施。促进业务单元合作的人力资源措施，比如跨业务单元的工种轮换、管理论坛和培训等。
- 横向解决冲突程序。解决业务单元之间冲突的管理程序，此类程序可有效区别于横向组织结构和系统，并与管理企业的风格更相关。

组织结构和系统往往兼具横向和纵向两方面。例如，业务单元集团可以是单纯的纵向结构以减少最高管理层的控制范围，也可以在横向战略中起重要作用，这取决于如何管理集团。同样，公司的激励体系可完全是纵向的，也可包含鼓励跨业务单元合作的条款。我将集中讨论组织实践中横向方面的内容，并承认横向和纵向两方面会相互作用。多角化经营企业中因组织结构和系统的纵向方面提出的各种问题一直是人们广泛研究的话题[7]。

要确保获取具有战略利益的关联，只靠单一方式来鼓励和促进业务单元的合作是不够的。相反，它需要一系列彼此加强的措施。拥有成功的横向战略的企业倾向于同时采用一整套措施以从关联中获取最大的利益。由于各业务单元与其它单位的关联模式各不相同，并且各自的收益和成本均衡也不一样，适于各业务单元采用的整套措施不尽相同。

公司管理层在通过其行为加强横向组织方面发挥着强大作用，这些行为包括确定公司目标的方式和开辟企业新业务范围的方式选择等等。我先描述横向组织在获取关联上的作用，再反过来讨论最高管理层的作用。

横向结构

横向结构是指暂时或永久的组织实体，它突破了业务单元间的界限，补充了业务单元结构。相互并不排斥的各种实体可用以促进关联。

业务单元集团

也许最常见的横向结构形式就是集团或部门，在这类形式中，许多业务单元都向一位主管负责。大多数集团和部门的建立，最初是为了减少首席执行官(CEO)的控制范围，或为培养和评价经理们的多样化管理才能，此为日后进入公司领导层的基础。集团和部门在纵向组织中一直起着重要的作用。

然而，集团和部门主管们在确定战略方面常起着相对被动的作用。他们审核和批准业务单元的战略，并指导业务单元的经理们，而不是自己去启动战略。不过，如果集团和部门的界限已妥善划分，其主管的作用已被妥善确定，那集团和部门主管在鉴别、获取和管理关联中会发挥至关重要的作用。

把业务单元划分为集团或部门，应该反映出具有战略重要性的关联。不过，因为业务单元间存在多种模式的关联，集团和部门的界线常常难以划分。例如，通用食品公司中，有些业务单元拥有共同的买方和销售渠道，而不同的但又相互重叠的业务单元集团通过产品形式和生产技术联系起来(如冷冻食品)。业务单元组成集团时有好几种方案，反映出不同类型的关联，企业必须从中择一。关联常常并非对每个有关的业务单元都同等重要，这使得选择组合的基础更为困难。

虽然组成业务单元集团绝不是门精确的科学，但其原则很明确。应该围绕对竞争优势最有意义的关联建立集团(或部门)，这来自于对企业内部所有关联的系统化看法。例如，如果成本的很

大一部分或最主要的最显著的歧异性差别来自产品定位、广告和分销等方面，就应该围绕市场关联建立集团。例如，消费包装品公司，根据买方或销售渠道组合集团，比起根据制造技术来组合更恰当。相反，采用歧异战略的高技术企业，因为发挥技术的关联是竞争优势的关键，所以围绕技术来组合较为合理。有形关联一般是组合的基础；如果有形关联较次要或已耗尽时，无形关联才作为组合的基础。例如，集团必须依靠强大的有形关联来联系各业务单元，而部门则须以较弱的有形关联和(或)无形关联为基础。

如果集团管理得当，组建集团也许是致力于关联和增强关联的最有力方式，所有业务单元应该围绕着最具有战略重要性的关联来组建集团。所有的业务单元只向一位集团(或部门)的主管负责，这样便于协调、管理共享的活动、解决冲突、转让技术诀窍以及确定适当的目标和激励。

业务单元围绕最重要的关联组建集团的原则并不意味着多角化经营企业内的所有集团都应基于同一类关联。尽管企业有时会倾向于以同一基础来组建集团，但并非每个集团都需要和必须以市场为基础，或以生产或技术为基础。除非有一种关联在整个企业中 占统治地位，不同的集团应该以不同形式的关联为基础。

集团中各业务单元间关联的强弱因集团不同而各异，这取决于企业独特的业务范围。可能某些集团的业务单元关系密切，而另一些集团的特点是：任何关联的存在，如果存在的话，只是为了减少控制范围。集团的管理方式应当反映出这些差别。此外，在同一集团内，关联的战略重要性因业务单元的不同而不同。对那些认为参加集团获益甚少的业务单元，管理它们的方式应有所不同，这是因为它们选择的战略，最可能与加强集团内关联这一目的不一致。所以应对衡量其业绩的方法和激励体系进行修改。不过，重要的是不要强迫这些业务单元极大地损害自身战略从而损害其竞争地位。关联的管理总是一个平衡整体竞争优势和所需成

本的过程，这可用到第 9 章描述的各种工具。

集团主管的作用[8]

从历史上看，许多集团主管的作用有时候是模棱两可和不那么顺心的[9]。业务单元的经理们往往是多角化经营企业中的战略家，而集团的主管们只是审阅者。结果，很多集团的主管感觉自己常因集团的业绩不佳而受责备，却很少听到赞扬。

鉴别和获取集团内、外的关联是集团主管最重要的任务。拥有重要关联的集团，其主管必须成为该集团的主要战略家。在很多多角化经营企业中，“集团战略”是什么的概念模糊不清。集团主管常常只不过充当小型组合经理的角色，平衡集团内不同业务单元的资金需求。只要存在关联，这种集团主管作用观就是根本错误的。集团战略决不应只是各业务单元战略的简单汇总，它必须包含横向战略，将所有业务单元包含在内。集团战略不能替代业务单元战略，而是将它们融为一体。

为获取关联，集团主管必须有修改业务单元战略的至高权威。此外，集团主管应当愿意启动横向战略以及对业务单元的建议作出反应。由于前述原因，独立行动的业务单元很少会提出为实现关联利益所必需的战略，或为集团利益冒损害自身目标的风险。为了起到主要战略家的作用，一般集团主管应具备鉴别和分析集团内、外关联的能力和分析多点竞争对手的能力。对集团内业务的深入了解是必要的。作为一个横向战略家，集团经理的作用还应通过其它一些旨在引导业务单元经理获取关联的横向手段来加强。对主要价值活动的部分集权、控制部分激励体系以及在招募中的作用，都会增强集团主管建立一套真正的横向战略的能力[10]。

部分集权

另一类横向结构是部分集权。鉴于重要的关联对价值活动进

行集权也许是恰当的，同时各业务单元仍保持自负盈亏。集权的价值活动有时不只为一个集团提供服务。

在采购、销售和后勤系统等活动中，部分集权比较普遍。例如在通用食品公司，制造、采购和后勤相当集中于跨集团的一系列分部，而产品开发和市场营销职能则由分部经理直接负责。麦格劳一希尔公司（McGraw－Hill）采用共享的订货体系，为众多书籍、杂志和其它业务单元服务。卡斯尔和库奇公司（Castle and Cooke）则在多种新鲜食品业务中采用共享的市场营销和分销体系。

共享活动有多种隶属关系。一业务单元可以有正式的控制权，其它单位则因产品系列交错而建立联系。可选的做法是：共享活动对几个业务单元负责，或共享活动直接对集团或企业主管负责。集权活动向系列经理报告以保持统一的市场方向，这一做法是可取的。负责的主管必须在协调集权的价值活动和业务单元时发挥积极的作用，认真对待本章及前一章提出的问题。这种指导业务单元和共享活动关系的管理方式，与有时应用的被动、简单的方式形成了对比。

部分集权的成功要求为业务单元建立正确的组织机构和激励体系以便自行管理活动，或要求授权一位系列主管来管理有关的业务单元。成功还要求有关人士都认识到关联对企业的价值，以及要求集权活动和有关业务单元之间建立一套正式或非正式的协调机制。对涉及受影响业务单元的集权活动做联合规划是有益的，这尤如活动的负责人与业务单元负责人之间定期的正式接触那样有益。

其它跨业务单元的组织机制

业务单元组建成集团和价值活动的部分集权是获取关联的两种最具组织动力的形式。应设计集团结构以获取最重要的关联。不过，它不可能包括所有的关联，因为较次要的关联可能存在于集

闭之外但也会提高竞争优势。因此，业务单元间暂时和永久的交叉机制是横向结构的一个重要部分，它提供了获取不包含于主要组织机构中的关联的方式。这样的机制不仅可作为发起和执行关联项目的手段，还可作为教育经理们认识关联重要性的手段。

为实现此目的一些最重要的组织结构如下：

1．市场集聚委员会　如果企业是围绕产品或技术而组建的，那么围绕市场的较次要的关联往往也是重要的。例如，麦格劳—希尔公司围绕着书籍、杂志和邮据库等产品形态组建其主要的机构的。然而其许多业务单元还将产品打入了建筑和金融服务业这类市场。如果麦格劳—希尔公司以协调的方式进入这些市场便可利用这些关联，同时还可以通过其主要的组织结构来发挥其产品方面的关联。

企业可以通过所谓的市场集聚委员会来获取市场的关联。要组成这种委员会，企业必须找出具有潜在关联的关键市场，并任命一位主管负责监督企业在所有这类市场中的工作。常务委员会由现有或将来可能服务于该市场的业务单元的高级经理组成，该委员会定期开会以指导市场研究，鉴别并规划在现有产品范围内如何实现关联，并辨识出需要填补的产品缺口以加强企业在该市场的整体地位。吸引人员进行必要的分析。特定的关联项目被分配给有关业务单元中的产品系列经理。虽然这类委员可能会费些时间，但如果没有它们，那么与能组织实现关联的竞争对手相比，就可能失去竞争优势。

多角化经营企业中，如果市场关联具有极大的战略重要性，从以产品或技术为基础的组织转变到以市场为基础的组织，市场集聚委员会还能充当过度。不过，如果企业向以市场为基础的组织机制转变，可能就应当建立某些组织机制以加强已存在的产品或技术上的关联。

2．技术、销售渠道和其它关联委员会　可以围绕其它重要的

关联——如产品(如办公自动化)、生产、采购、技术、共享的销售渠道、后勤系统或订单处理系统等,建立有关众多业务单元的常务理事会或工作小组。它们的职能类似于市场集聚委员会,组建的原则也相同。高级产品系列主管必须对这项任务负全责,并定期作出进度报告以认真对待此任务。

3. 临时任务小组。虽然跨越主要组织结构的重要关联可能要求常务委员会管理,但某些关联最好通过跨业务单元的临时任务小组来实现。临时任务小组是在无形关联中实现技术转移的最普遍做法,一些有形关联也可利用此做法。另外,临时任务小组还是研究关联、就获取永久性关联提出建议的手段,不管是通过部分集权、常务委员会还是通过业务单元经营方式的临时变化等。

跨业务单元临时任务小组可解决许多关联问题。例如,通用汽车公司组成项目中心来管理跨业务单元的关键项目。该中心的工作人员须完全脱离原先的单位来参加该中心的活动,时间可长达数年之久。一个不太正式的临时组织的例子是麦格劳—希尔企业的信息资源任务小组,该小组研究全企业的计算机管理能力。这个临时性组织的工作人员由分部人员兼职,并得到公司规划部门的支持。另一个例子是西尔斯公司,它目前通过研究小组来调查其业务范围中的关联,并追求在金融服务业上的关联。

集团或公司的关联斗士

促进关联的最后一种结构性手段是在集团、部门或公司一级中任命主管充当关联斗士。虽然在某些企业中,人员的这类作用已不受欢迎,但他们在关联管理方面可谓贡献显著。人事部门经理负责确定本业务范围内的主要关联,然后与有关业务单元合作以协助获取它们。例如,市场部门经理可以协调广告空间的采购以使侃价能力最大化,或者协调相对共享分销渠道的计划。人事部门经理还可以协助其它机制的管理以利用关联,例如委员会和

业务单元经理组成的任务小组。

管理跨业务单元的组织

跨业务单元的组织难以管理，尤其是美国的企业。由于自治的原则根深蒂固，也由于委员会常被视为“浪费时间”而不是管理职能中不可或缺的部分，因此要使跨业务单元的组织被接受，就有必要对它们进行精心的设计。

跨业务单元的组织必须由一位高级经理负责，以便在企业内提供必要的影响，并确保其努力集聚于重大问题。跨业务单元组织还需由一位享有声誉的经理牵头，这位经理不能具有明显的某种特别的倾向性观点，且又必须对工作成果负责。该组织必须产生一些有形的行动，否则就不会被人们重视。最高管理层应该将每个有关业务单元的经理调派至跨业务单元组织以助于确保关联一旦建立就立即推行。所调派的代表们的职位应该足够高从而能够影响本单元的行动。跨业务单元组织必须有一定的人力，或当成员能够被召集来有助于进行有意义的分析或提出深思熟虑的建议。最后，跨业务单元的组织必须有其它形式的横向组织作为补充以帮助克服实现关联的其它障碍。在一家具有重要关联的企业中，仅仅克服对于跨业务单元委员会的冷嘲热讽便可以产生重大的竞争优势。

横向系统

横向组织的第二方面是横向系统——即加强业务单元之间协调和联系的管理系统。而大多数管理系统具有较强的纵向因素，它们也能被设计用来支持关联的获取。许多系统对获取关联都具有特别重要的意义。

横向战略计划。多数多角化企业都运用了纵向战略计划系统。业务单元准备战略计划并提交高层管理进行审批。然而，如

果存在重要的关联时，必须有横向成分置于纵向战略计划过程，以使计划真正有意义。

将横向合作引入到战略计划过程有很多可能的办法。首先，企业计划部门能承担识别关联并采取步骤的责任。其次，应赋于集团和部门经理对于横向战略的责任，并且集团计划的内容应该集中于关联。第三种办法是在业务单元计划中增加关联的成分。要求每个业务单元识别其在集团内外与其它单位的重要关联，并制定行动方案来利用重要的关联。最后一种方法是要求业务单元分离和联合的战略计划涉及重要的关联。

日本电气公司(NEC)倾向于最后一种方法，并采用了两套计划系统。除了一套标准业务单元计划系统外，还建立了企业业务计划系统即CBP，在这个系统中，分离的战略计划是为业务单元间的重大投资或方案准备的。该系统迫使同一关联中的业务单元经理聚在一起，并就长期执行一项战略计划达成一致意见。实际上，该系统要求对重要的横向关系问题制定出一项特别的计划。

在计划中加入一种横向成分的各种方法并非互相排斥。通常，可同时采用几种方法。至少，横向计划体制存在于集团和企业这两级水平，尽管横向战略问题在这两级上是各不相同的。没有一个业务单元具有识别所有关联或者制定出获取这些关联的计划的眼光

横向程序。控制跨业务单元活动的程序对于关联有所助益。很多企业都有转移的定价政策，有些企业还有控制企业内购和外购的政策。然而相比之下，几乎没有企业就联合项目的收入或成本分担问题具有指导原则或资本预算程序。没有这些原则，对关联的追求就会陷入许多行政上混乱和旷日持久的谈判。一般指导原则能够大大促进关联，并限制业务单元追求寻求外部联盟或回避内部关联的积极性。

转移定价和购买规则常常反映为对关联的误解。以市场价格

为基础的简单转移定价规则把业务单元视作关联简单的单独实体。无论这种观点从行政角度看如何有吸引力，它否定了逻辑的深层次关联。关联意味着转移定价和其它决定应该设计来改善企业的总体地位而并非单个业务单元财政状况的结果[42]。例如，珀金·埃尔默公司(Perkin Elmer)有这样一种系统：销售部门按市场价格出售，采购部门按成本购买。两个部门均有业务积极性，而采购部门以企业实际成本为基础制定价格[15]。业务单元目标也可能需要调整以便与转移定价规则保持一致。例如，按成本转移定价的业务单元就不应该有全公司范围内的盈利目标。

购买规则是管理的简化常常会超出战略的逻辑性的一个范围。如果企业采取一个无所谓的观点，即业务单元可以从外部或内部最好的来源那里购买，那么这项购买的目的就不可能实现。大多数成功地获取关联的企业都把内部采购视作一种假设，而面向姐妹单位供货的业务单元则把它们看作是最重要的买方。高层管理应在企业上下明确地表达这种期望，并确保不会奖励那些将姐妹单位视为不重要的买方或供方的业务单元。

横向激励。激励系统必须认识到企业能从关联中获益，并且应该奖励那些获取关联而不是只重视本单位效益的业务单元和集团的经理们。有必要摒弃衡量时的任何偏见，即偏好于外部或单独的投资，而不是与其它业务单元共同努力。在有重要关联的企业中，激励制度应该奖励那些在某种程度上既为集团或企业带来效益，也为业务单元带来效益的业务单元及其经理。几乎在我所观察过的每一个成功地获取关联的企业中，其报酬计划都强调集团或企业的业绩。这些企业证明，业务单元的经理没有必要将他们的报酬建立在业务单元效益的基础之上，以便获得更高的激励。将报酬仅仅与业务单元效益联系在一起反映了一种简单的激励观点。相反，业务单元的管理层应该通过更广泛的报酬基础成为企业总体管理层的一员[34]。业绩的衡量因每个单位而异。效益目标

应该能反映业务单元业绩和通过关联对企业更广泛贡献之间不同的平衡。高层管理有责任使业务单元的经理们信服这种做法是公平的，并且体现为更高企业目标。

在拥有重要关联的企业中，奖励应该包含一种主观因素。某个业务单元对企业的贡献不能仅仅用数量来衡量。任何一种数量标准都不可能权衡所有的因素，并且可能间接地做出有偏见的行为而违背了企业利益。相反，集团和企业的管理层必须准备评判业务单元对集团或企业战略的贡献。尽管企业传统上避免了主观奖励，但最高管理层必须向集团和业务单元表明对它们的需要和在奖励对企业整体做出贡献的公平性[15]。

横向人力资源措施

横向组织的第三个方面是人力资源政策。这些是雇佣、培训和管理人力资源的政策，这些人力资源能促进业务单元间的合作，以及有助于业务单元之间的成功关联和集权职能。与横向系统一样，横向人力资源政策应该适用于整个企业或那些具有重大关联的部门。

业务单元间的人员轮换。业务单元间的人员轮换能以许多方式促进关联的建立。它有助于减小业务单元间文化和程序上的差异，建立能促进联合项目的私人关系，使经理们了解与其它业务单元关联的机会范围，并除了保持业务单元同一性外，还要促进企业(或集团)的同一性[16]。尽管人员轮换时在培训时间和连续工作方面要付出一定代价，但长期的利益不但对于关联而且对于延缓业务单元中传统智慧的冲击均有重大的意义。像杜邦(DuPont)、通用电气(General Electric)和花旗银行(Citicorp)等企业都积极推行轮换制度，看来都对关联有所助益。

在雇佣和培训中一些企业范围的作用。在雇用和培训人员上，企业范围(或集团)的作用有助于建立企业的同一性和形成企

业整体利益的意识。企业的导向和培训计划可使经理们了解其它业务单元，并鼓励那些参加培训而将最终被分到不同业务单元工作的经理们建立起良好的人际关系。现行的管理开发方案还能对关联有所助益。把经理们从不同单位召集在一起的方案，不但能起到教育的作用，而且还可以促进了解和鼓励建立人际关系。这种在导向和培训方面的企业作用并不会削弱业务单元雇佣合适职员的能力。

从内部提升。从内部提升可以加强企业观念，并能使经理们具有长远眼光。这两种影响都能促进关联。内部培养出来的经理，不仅可与企业保持高度一致，而且还更可能在企业内建立一个促进横向合作的人际关系网。尽管加强传统智慧存在风险，但从内部(尽管不一定从同一个业务单元)提拔对拥有强大关联的企业十分重要。

跨业务单元的论坛和会议。将经理们从不同的业务单元召集起来的精心策划的会议，能促进关联的发现和获取。在这样的会议中，让经理简述他们各自单位的业务状况，并鼓励就跨越单位间的问题进行分组讨论，是特别有效的。

对关联概念的教育。让关键的经理理解关联的战略逻辑并有一种讨论的语言体系和在他们的业务中识别关联的分析框架是至关重要的。这种教育可能是管理开发方案，公司范围的会议和其它讨论会中的一部分。虽然最高管理层常常能理解关联的概念，但中层管理人员却常常都不能理解，并且他们行为的变化会在实践中获取或打破关联。

横向冲突的解决过程

横向组织的第四个方面是解决业务单元间冲突的管理过程。任何一种成功的组织结构都把正式结构和具有通过经理们相互作用的现行过程的系统结合起来。尽管这些过程不及结构和系统那

么有形，但对成功是同等重要的，特别是在职责不明确、组织单位间的相互作用又是必要时更是如此。

获取关联几乎总是涉及权力分享、频繁协调的需要和主观的业绩评估。因此，解决业务单元间冲突的过程对于获取关联至关重要。尽管高层管理通过为业务单元如何相互作用定下基调，并通过最后裁决争执而发挥重要的作用，但是这些过程本身却因企业的不同而大相径庭。重要的并不是企业内这种过程的确切形式，而是由集团、部门和企业管理层所管理着的、被视作是公正的那些过程的存在。

企业对促进关联的作用

通向关联的纯粹本末倒置的方法是很少成功的。正如高于业务单元级别的其他业务经理一样，最高执行经理通过他们的行为对获取关联具有重大的影响。对高级管理层来说，他们有许多机会可以确定更宏伟的企业目的，强调关联的重要性，批评业务单元，集团和部门经理的狭隘做法。一套强烈的企业价值观和强烈的企业同一性在减少委员会的冷嘲热讽和解决冲突等方面是至关重要的环节。

增强关联的一个重要方式是通过明确统一的主题。在强调关联的企业、部门和集团水平方面，统一性主题是激励经理们发现和推行关联的一个强有力的工具。高级管理层应在外部和内部、在企业各级水平上突出、反复地强调这一点。例如，日本电气公司的主题是“C & C”(即计算机和通讯)，表示电子和通讯技术集聚为集成的 C & C 系统。伴随这一主题的是一张生动地显示技术合并的图表。这一主题始终串穿于管理人员的演讲、年度报告和内部讨论会。日本电气公司的各级管理者都理解这一主题，它已加强了业务单元对关联的寻求。

如果每个业务单元的标志、符号和办公文具用品上都明显地

标示出企业的这个同一性，也会促进关联。这并不意味着放弃有价值的业务单元的商标名称。相反，它说明了企业应在内部和外部建立企业的同一性和业务单元的商标的需要。这不仅影响了管理层对自身的看法，而且还通过增强买主对业务单元之间联系的认识关联直接地促进了市场关联的实现。

关联与多角化模式

通过发展内部的新业务而不是通过收购它们来促进关联的获取。内部发展典型地建立在关联的基础之上，而有机成长的单位看来与企业的其它部门保持战略的一致性。共享价值活动更可能是为共享而设计的。另一方面，收购要求关联也与独立的组织合并，并伴随着有关的障碍。收购还可能增加战略妥协对于追求关联机会有必要的机会[10]。已成功地利用关联的企业如国际商用机器公司（IBM）、柯达（Kodak）、通用电气公司（GE）、杜邦公司（DuPont）和宝洁（P&G）等公司都有在内部建立许多业务单元的传统。

外部收购对于获取关联所造成的困难并不意味着企业永远不能进行收购。相反，这说明了企业在选择收购还是内部创建的问题上经历了严峻的考验，也说明了横向战略问题在寻求收购中十分突出。收购的选择应该反映与被收购的企业建立关联时增加的困难。许多企业通过有选择地进行收购从而将起始的损失降至最小，并对企业的收入较快产生影响，在这个过程中牺牲了对企业的长期战略很重要的关联。

如果收购是入侵一个新产业的最好途径，那么就不应该忽略横向战略问题。除非收购处于一个不相关的领域，否则就必须衡量以获取关联的方式来整合被收购企业的能力。许多收购者几乎都通过答应给被收购企业的管理层以完全的自主权，从而保证关联不会产生。例如，泛美公司（Transamerica）收购费雷德·詹姆斯

公司(Fred S. James),一个保险经纪公司,泛美公司保证詹姆斯企业将独立经营,并直接对首席执行官负责,而不必通过泛美的保险集团。尽管收购詹姆斯公司提供了很大的获取关联的可能性,但是获取这种关联至少在一段时间内是极其困难的。

管理横向组织

获取关联决定于采取一系列横向措施。许多企业已经发现,单独的组织结构是不够的。仅将相关业务单元组合在一起并不能保证关联的获取。结构必须通过那些理解其作为横向战略家作用的集团和部门的经理们以及合适的管理系统与人力资源政策而得到加强。一系列的横向措施不一定在企业中完全一致,但应适当地反映现有关联的模式。某些业务单元之间的联系比别的单位多,因此纵向和横向组织之间的平衡就应该有所差别。最高管理层可通过传递明确的关联重要性的信号,也可通过使企业的同一性超过并加强业务单元同一性的一种文化,来加强关联。

获取关联通常要求在企业内部创造一些共享的价值活动。管理者必须看到与其它业务单元的合作是重要的并会得到奖励,而高级管理层应公正地衡量有关业务单元的业绩。关联有时可以强行实施,但强加于业务单元的关联很少会像建立在共同理解和达成一致意见基础上的关联那样强大或持久。在整个企业内建立横向的组织机制通常对于这种看法的产生是必要的。这个过程需要一定的时间,并且不能期望由于发现了关联的潜力就得到了实现。

有发展前景的范例

美国运通公司就是一个将企业战略建立在关联基础之上的例子。它是一家具有广泛基础的、为具有上升趋势的富裕消费者服务的金融服务公司,同时也为金融机构和公司提供特别服务。它

对希尔森·洛伯罗兹公司(Shearson Loeb Rhoades)的收购与早先对消防队员基金会(Fireman's Fund)的收购一样，都是其战略中的重大步骤。在美国运通公司、希尔森公司、消防队员基金会以及许多潜在的新业务之间存在许多关联，通过这些关联可以加强美国运通公司在金融服务领域中的全面竞争地位。然而，美国运通与希尔斯具有不同的文化，这会使实现关联时的问题更为严重。此外，美国运通公司曾经从传统上与高度自治的单位一起运营。

为了获取关联，美国运通公司采取了许多横向措施。一个协调过的金融服务战略已成为美国运通公司总的主题，而最高管理层也频繁的表述并加强这一主题。该企业年度报告中的一段引文可以表明这一情况：

> "公司前途的关键是我们作为"一个企业"来工作的能力，每个主要商业细分市场中的业务部门之间相互作用，并使产品、服务、分销和技能满足高层次顾客的需求，增加其方便和满意度。去年的年度报告封面用图表明了一个企业的概念：我们美国运通公司的标志处于四个有明显差别但又相互关联的业务范围的中心。"[18] 见图(11—1)

由美国运通公司和希尔森公司的经理们组成的金融服务委员会成立了，并负责制定进入金融市场的总体方案。希尔森公司的名称改为希尔森——美国运通公司，增强了全公司的同一性。经理们(包括许多高级经理)都交叉任职。建立了一个协调小组来管理各业务单元的财务。在经理会议上强调了跨企业的统一性。美国运通公司也已经认识到，尽管被收购企业的文化不同，但文化的同化不应该是目标，每个业务单元文化的某些部分均可以有用地进行移植。

美国运通公司在开发其所有的潜在关联时究竟成功到何种程度，尚需拭目以待。经理们偶尔会抱怨有开不完的会，业务单元间

文化和风格上的差异仍然十分强烈。然而，还是有许多企业已实现了关联的例子。交叉向买主销售这种形式正在成功地开展，业

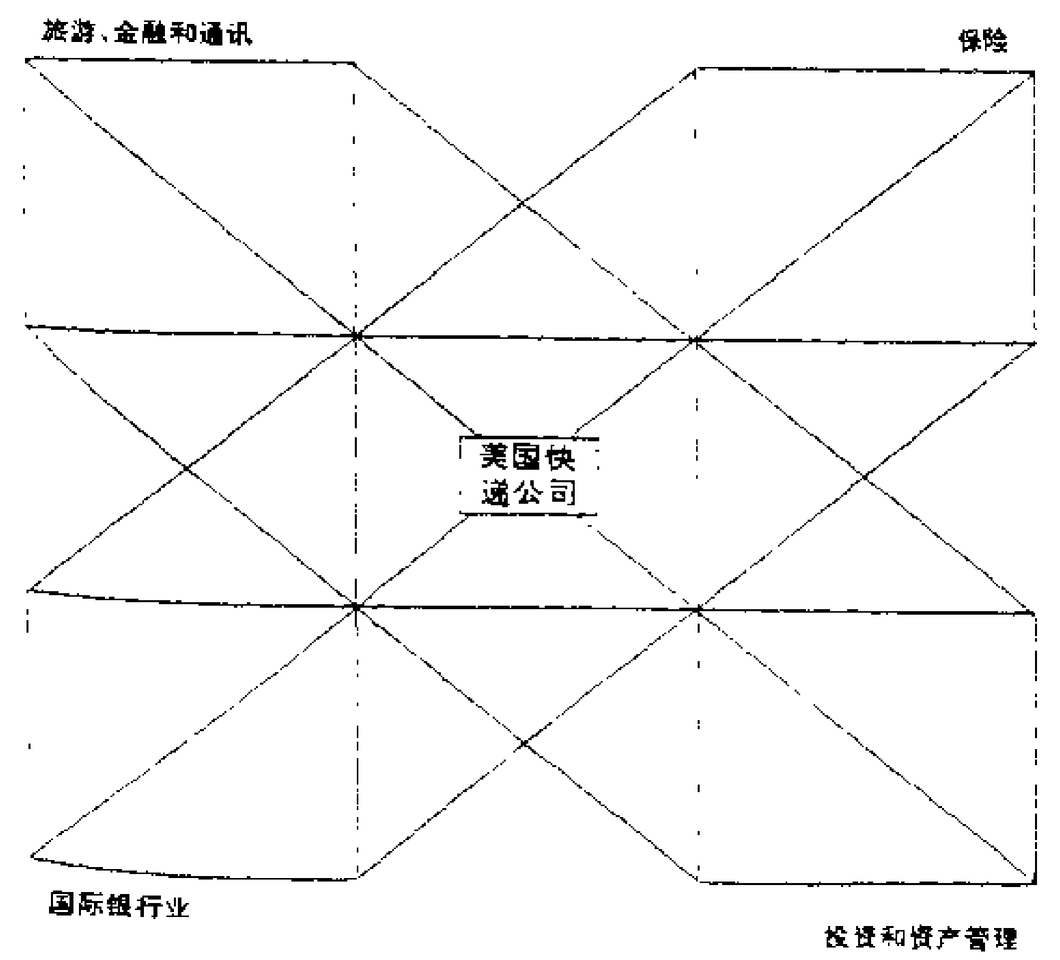


图 11-1　美国快递公司的标识

务单元间正在相互提供产品。象投资者多样化服务公司(Investors Diversified Services, IDS)和艾科公司(Ayco Corporation,私人财务咨询公司)这种新的收购正在扩展旧的关联并正在创造新的关联。此外,关联似乎也驱使着寻求新的收购,将被收购公司融合进总体战略中的能力已成为对进一步收购的一个关键性考验。对IDS公司的收购,在仔细检查了共享计算机系统中的问题后被推迟了。只有在购买价格降低以体现所增加的协调和妥协成本之后,收购才能发生。如果美国运通公司能继续识别和获取关联,那么看来它似乎正在成为一家领导金融服务业的企业。

NEC公司是另外一家在相关业务领域获取关联中取得很大进步的企业。NEC公司从事半导体、电信、计算机和家用电器业务。这四大业务领域由在客户,销售渠道、技术和采购以及生产过程等环节存在的无数关联联系着。NEC公司在利用这些关联而又不产生内部矛盾方面卓有成效。业务单元共享许多活动,包括研究与开发实验室,销售队伍,工厂和销售渠道。大量内部协调发生在联合销售、技术转让、买方-供方关系和许多其它领域的跨部门中。假如在其四个主要业务领域中,NEC公司的规模与其竞争对手相比,处于中等,那么它成功的一个重要原因就是利用关联的能力,而其更大的竞争对手们则在很大程度上集中于一、两个业务领域。

NEC公司是如何能够获取这些关联的呢?答案是NEC公司建立了广泛的横向组织以促进关联。这一点超过了同等精心设计的纵向组织,在这些纵向组织里,通过计划、控制、资源配置和激励系统管理着分权管理的业务单元。NEC公司从组织结构上分成四大部分——电子设备、电信、计算机和家用电器,每一部分都反映了产品、市场、技术中强烈的关联。请注意计算机、电讯和电子设备是围绕技术组织起来的,而家用电器则按市场导向分组。在这四大部分中,像开关设备和传输设备这样的相关产品也被组合

在一起，体现为更强烈的关联。

为了促进几部分间的关联，现有 44 种全公司范围内的委员会，许多还涉及重要的关联。其中最强有力的委员会也许就是"C & C委员会"，其任务是识别和开发由计算机和通讯合并所产生的潜在关联。NEC公司在销售、分销、制造和技术开发方面也盛行部分集权的活动。在此领域中的法人单位，例如生产技术和软件开发，共同参与广泛使用的技术的开发。最后，组建许多临时委员会，将不同业务单元的经理们召集在一起。

NEC公司的 C & C 宗旨不断地增强对开发关联的需要。每个部门也将自己与 NEC 品牌统一起来。绝大部分业务已在内部发展起来。经理们在部门间轮职，经历关于企业联合(所有的人员均由公司总部聘任)的广泛的培训，并贯穿他们的事业。频繁的论坛会使得经理们与相关经营的同行们会面。

NEC公司的战略计划过程包括了前面已叙述过的 CBP 系统，该系统允许对拥有关联的业务作统一计划。激励不仅仅只与财务效益相联系，它还反映了业务单元对公司的全面贡献。内部顾客被视作最为重要，只有当从外部能得到质量优异、价格合理的资源时，才从外部购买。在 NEC 公司，最后结果是形成了一种加强发现和开发关联的明确的文化。

日本企业及其关联

当许多非日本企业达成了关联，日本企业(尽管不只是全部)已经使自己很好地定位以适于开发关联：

- 在执行公司宗旨时的坚定信念
- 新业务的内部开发
- 自治的不太僵硬的传统
- 更灵活的激励、较少以业务单元业绩为基础

• 愿意将活动集权化
• 更传统的委员会和经理间频繁的私人交往
• 集中的、不断进行的内部培训
• 全公司范围的雇佣和培训

鉴于历史的原因，日本企业可能处于打破多角化企业横向和纵向组织之间平衡的地位，这一点比欧美企业做得好，欧美企业倾向于或者有强烈的自治传统或者有高度的集中控制。在许多方面，随着关联日益重要，日本企业获取关联的能力被视为未来与西方企业竞争的一个重要的挑战。日本的第一个挑战即廉价劳动力成本，现已被第二个挑战即高质量和高劳动生产率所替代。关联可能与不断增长的创新能力一起，成为日本企业竞争优势的又一个来源。

同时，人们有兴趣地注意到已获取关联的美国企业如通用电气、杜邦、IBM 公司以及 P & G 公司均有同样的特征。随着关联对于竞争优势越来越至关重要，对那些仍缅怀于极端自治的传统，对于那些通过具有美国产业特征的收购而多角化的企业来说，这些美国企业可以作为一个样板。

一种新的组织形式

构筑横向组织的原则意味着多角化企业的一种新的组织形式。分权的概念已彻底改革了多角化企业的管理方式，并带来了广泛的实践和管理的期望。许多主导企业曾成功地完成了向分权的转化。

如果多角化企业想对当今的竞争有所反应的话，那么它们必须进行更深层次的组织上的改革。由于关联的重要性，一种同时具有横向和纵向两维的新组织形式的产生就越来越有必要了。多角化企业中的分权仍是必需的，但还必须配置一套获取重要关联

的机制。在多角化的组织中纵向(分权)和横向之间的平衡一直是不断变化的,理想的也许是随着强调不同活动的需要的变化,平衡也在不断地变动。然而,将纵向和横向关系中重要的成分加以结合的平衡越发必要了[19]。这种平衡一定也能反映业务单元间不同的关联。

另外,多角化并不意味着关联不存在。业务单元有显著差别,并从分权中获益,但它们又由关联联系着。惠普公司(Hewlett - Packard),一个以很强的分权传统著称的公司,是说明平衡纵向与横向的需要增长的一个例子。近来,惠普公司重新合并了许多涉及个人电脑及相关产品的设计和制造的部门。这些部门以前是独立运营,但是缺乏规模经济和跨产品的协调,不能协力攻击 IBM 和苹果公司(Apple)。

这种新的组织形式要求对自治的僵硬或狭隘观点进行修正,以及改变对激励制度、对集团和部门经理所起作用的态度。由于业务单元经理不再寻求自治,不再将委员会和其它联合努力视为浪费时间,他们已不得不修正关于"管理自身业务"的概念的含义。对多角化公司要求付出的代价,涉及较少的简单性、更多的模糊性、更大的主观性以及更多的潜在冲突。但是,能成功地处理这种转变的多角化企业将从竞争优势方面获益。如果它们能完成这种新转变,那么就几乎不会对多角化企业是否增值有争议了。

第十二章

互补产品和竞争优势

大多数产业都在一定程度上受到互补产品的影响。所谓互补产品，则指买方配合产业的产品一起使用的产品。比如说计算机的软件和硬件，就是一例互补产品。互补产品与替代产品的情况正相反，一种产品的销售会促进另一互补产品的销售。有些时候，若干互补产品构成企业产品系列的一部分，而在某些情况下互补产品由其它产业提供。

互补产品体现了存在于不同产业间的一类关联，在企业的竞争景框方面提出了一些重要问题。虽然总体来说，不同产业间的关联是前些章的讨论主题，在此特意把互补产品单提出来讨论，是因为这类产品不但涉及企业竞争景框的广度问题，还涉及在特定的产业中企业如何展开竞争的问题。

本章考察具有重要互补产品产业中的三种重要战略实践：

- 控制互补产品——提供互补产品的完整系列而不是任由他人提供部分互补产品（"我们两者都卖"）。
- 捆绑式销售——以单一价格，将一组不同类型但是互补的产品捆在一起出售（"我们仅同时出售两者"）
- 交叉补贴——有意识地出售一种产品以促进其互补产品的销售（"我们卖甲来促销乙"）

企业必须做出的首项战略选择，是决定由企业自身提供互补产品还是由外部供方提供部分互补产品。这是一个与竞争景框有关的问题。在解决了这一问题后，企业接着要决定如何在互补产品中展开竞争。选择之一是捆绑式经营，即将互补产品捆在一起来销售。不同形式的捆绑式经营，几乎在每一种产业中都有，只是人们常常无法清楚地辨识出来。交叉补贴是销售互补产品的另一不同途径。此时各互补产品以反映其互补性的价格分别出售，而不是将各互补产品捆在一起以一个价格整体出售。产品具有重要互补性的企业必须在以上三种战略中做出选择。

这三种战略盛行于许多产业中，且以这样或那样的方式影响着竞争优势和产业结构。虽然如此，这三个问题仍时常被忽略，而且在处理这些问题时会遇到许多易犯的错误。比如，许多公司甚至从未意识到它们正在采用捆绑式经营的策略。再如，一些企业在有利交叉补贴的环境发生改变之后，仍坚持此策略，结果是为其竞争对手提供了机会——通过集中力量于惯受资助的产品来进攻该企业。

在本章中我将详细地说明，在何种情况下采用控制互补产品、捆绑式经营或交叉补贴，可使企业获得竞争优势，同时详述实践的风险。我还将说明当所处的产业发生改变时，企业有关互补产品的策略该如何相应变化。最后，还要提出在实行此三种策略时一些企业遇到的常见战略错误。

控制互补产品

几乎在每一产业中，产品都是配合其它互补产品一起为买方所用。比如，计算机和软件包以及程序员一起使用；汽车住房常在汽车住房场——特意为汽车住房设计的小块的永久性场所，配有

街道、电力设施以及排水系统——上使用；网球设备和网球场一起使用；而喷气式发动机和其零部件一起使用。

互补产品的销售必然相联系，因而他们的命运也是同枯同荣的。然而，互补产品彼此间可能有一种远高于其相关增长率的战略联系。一种互补产品常常影响另一互补产品的市场形象和可用质量。从买方角度考虑，互补产品还会影响另一产品的使用成本。所有这些影响对于歧异战略（第 4 章）都很重要。同时，互补产品间的联系，也可影响他们的供应成本（第 3 章）。

当产业的产品与互补产品一起使用时，产生了一个重要的战略问题：在何程度上企业应当提供完整系列的互补产品，抑或是让度部分给独立的供方。在某些产业中，提供整个系列的互补产品可以产生重要的竞争优势；但是在另一些产业中，则可能表现为不必要的甚至是冒险的分化经营。控制互补产品和捆绑式经营是两类截然不同的方式，虽然两者间有所联系。一家供应互补产品的企业可以选择也可以不选择捆绑式经营的方式，因为即使互补产品分开出售，往往仍然可以从控制互补产品中获得各种好处。

来自控制互补产品的竞争优势

根据企业战略以及产业的结构，企业可以从控制互补产品的几种方式中选择一种，以获得潜在的竞争优势。广义地说，此优势来自于协调企业产品和互补产品的价值链，从而获得与第九章中所讨论过的那些特征相类似的关联：

改善买方业绩表现以使产品歧异化　互补产品常常影响产品的性能表现或是影响该企业对买方的整体价值。正如调色剂影响普通纸复印机的复印质量、设计出色的软件可以提高个人电脑的效能等。类似地，经营食物的特许权能够显著地影响买方对某一高速公路的满意程度。从控制互补产品中获得好处，经常需要进行捆绑式经营。这样，控制互补产品的企业方可促使产品歧异化。

如果竞争对手不控制互补产品，企业可以由控制互补产品的歧异战略中获取某种竞争优势。即使在产业中控制互补产品的情况十分普遍，只要这种做法从整体上改善了产业结构，那么虽然没有哪家企业可从中获得竞争优势，此作法仍是有利的。

改善对价值的感知　互补产品经常性影响彼此的形象以及可见质量。如果汽车住房场质量低劣或是设计不合理，就会使买方对汽车住房产生不好的印象。因为在买方心目中，互补产品是相互关联的，所以互补产品常常彼此互为比较标准[1]。即使一个企业不采用捆绑式经营的方式，控制互补产品仍可以产生信号标准方面的竞争优势。比如，即使柯达公司将照相机和胶卷分开出售，由于该公司在胶卷市场上的强大地位，仍然有利于其树立不同于其它不生产胶卷的相机厂商的歧异形象。

从信号价值意义上说，即便控制互补产品不能使任一家企业获得竞争优势，这种做法仍可能有利于整个产业结构。以汽车住房产业为例，如果汽车住房的生产厂家同时提供高质量的汽车住房场所，那么整个汽车住房行业的形象会大大改善。这样，相对其它类住房，人们对汽车住房的需求增加，从而使整个产业获利。事实上，只一家企业控制互补产品对买方产生的影响很小，要有足够数量的竞争对手也控制互补产品，才会产生较大的影响。因此，在此种情形下，该企业应当鼓励其竞争对手与其一道参与互补产品的产业。

最优定价　买方的购买决策往往是以某一产品及其互补产品的总成本为依据的，而不仅仅考虑该产品成本。比如，买方通常是以每月的总支出（包括基本费用以及筹资费用）来衡量一套公寓或一辆汽车的成本，而不是只看该公寓或汽车本身的价格。类似地，消费者以票价加停车费来衡量看一场电影的成本[2]。

在这种情况下，必须综合地设定价格以使利润最大化。如果不控制互补产品，就很难做到这一点。比如，在为电影院的停车场

确定停车费时，必须考虑到降低停车费用可能会有助于卖出更多的电影票。在本章的最后一节，我们将会讨论何时采用此种交叉补贴战略最合适。

采用歧异战略时，控制互补产品以获得定价上的好处，并不要求该企业将产品及其互补产品捆绑式经营，甚至亦不要求该企业在互补产品上的市场份额与其基本产品相当。即便企业在互补产品上只占较少的份额，它仍然可以通过迫使其它竞争对手追随自己的初始定价行为，来影响互补产品的行业定价。比如，通过降低自己的停车费用，一家电影院可能使同一区域内的其它停车场也在一定程度上降低收费标准。这样，在互补产品产业中占一席之地，就给企业影响此产业的发展提供了杠杆支点。该企业在互补产品产业中的地位，只要足以运用此杠杆就可以了。

降低市场营销成本 因为对一种产品及其互补产品的需求是相互关联的，控制互补产品能够使市场营销较为经济。为互补产品之一所做的广告以及其它营销投资，常常会提高对另一互补产品的需求，因而互补产品易于分摊市场营销的成本。类似地，某一产品已确立的基础可以降低其互补产品的营销费用。比如，在电子的游戏行业，各种装配好的机器形成基础，有助于该企业出售游戏带。有些时候，控制互补产品带来的经济性如此之大，以致于不这样做，企业就不可能达到有效市场营销的目的。

如果某家企业是相对较少几家控制互补产品的企业之一，它可由此获得市场营销上的成本优势。不过，如果控制互补产品的做法盛行，从而提高了市场营销的费用并且相对于替代品产业提高了对互补产业的需求，就可使整个产业整体受益。控制互补产品的做法盛行，还有助于解决"免费搭车"问题：即一些企业利用销售互补产品的企业在营销方面的投资，来销售自己的产品。即使企业控制互补产品的决策很快为其竞争对手效仿，这一举措仍将有利于产业整体。

共享其它活动　控制互补产品,可以使企业共享价值链中包括营销的其它一些活动。例如,在产品及其互补产品的发货方面可应用同一后勤系统,或者两者可共用同一订货系统。由于互补产品是出售给同一买方,因而经常会存在共享各种资源的机会。在第九章中,我们已讨论过共享价值活动可导致竞争优势的各种情况。

提高移动壁垒　如果互补产品业的进入壁垒很显著,那么,以上所说的控制互补产品以带来一种或多种竞争优势的做法,也可以提高进入该产业的总体进入/移动壁垒。例如,因为对大多数房地产经纪人而言,进入银行业存在非常高的壁垒,所以拥有一家银行(获得筹资方面优势)的房地产经纪人,可以极大地加强其竞争优势的持久性。当今立法禁止房地产经纪人拥有银行,也许将来这方面法令的解除会改变这种情况。

控制互补产品的各种好处并不互相排斥,任何一种或所有好处都可能出现在同一产业中。例如,食品特许权不仅影响着买方对某条高速公路的满意程度,而且在定价时,也必须综合考虑特许权费用及通行费用。由买方的不同特点决定,较低的通行费用可能会使购买价格较高的热狗的人数大大增加。同时控制食品特许和公路可以使市场营销较为经济。由控制互补产品产生的竞争优势能否持久,取决于是否存在阻止竞争对手进入互补产品市场的壁垒。不存在壁垒,则竞争对手极易进入互补产品产业,抢夺优势。

有时可以通过与其它企业联合而并不一定真正拥有这些产品来获取控制互补产品的好处。例如,企业和互补产品的供方可以通过协议协调价格,或通过协议共同承担市场营销预算。问题是很难通过这种方式达到稳定的协议。只要互补产品的供方是互相独立的,每一方都会试图占对方的便宜,并且试图以己方利益的最大化来确定价格而并不太考虑双方的综合利润。尽管如此,还是

应该坚持探索通过联合形式控制互补产品以获利的可能性。如果这种可能性存在，它可能会是某企业(或该企业竞争对手)最佳的成本——效用选择。有时候，股权投资或者企业与其互补产品供方间其它形式的准整合，能够克服协作中的各种困难[3]。

控制互补产品的问题

相对于控制互补产品的益处，也必须考虑到一些潜在的问题。首先，互补产品产业的结构吸引力可能较低，其利润率可能远远低于其基础产业。尽管控制互补产品可以提高基础产业的利润率，还必须同时考虑投资互补产品业的利润率与投资其它方面的差别。比较的结果并不总对控制互补产品有利。

其次的问题是，互补产品业可能会涉及一些与基础产业完全不同的管理要求，而这些方面又是企业的薄弱环节。这样，在互补产品业中，该企业基本上没有任何竞争优势，因此，必须综合考虑控制互补产品的收益以及相应的失败风险或仅处于极弱势竞争地位的风险。收购互补产品的供方，将其作为一个独立的实体去管理，是不足以完全弥补控制互补产品业技能不足的劣势的。因为要获取控制互补产品的绝大多数利益，需要在互补产品系列间密切协作。

控制互补产品和产业演变

随着产业的演变，控制互补产品的价值也可能发生变化。在互补产品业的发展初期，由于质量不稳定以及存在各种缺乏信用的企业，这时候最需要控制互补产品以改善其质量和形象[4]。例如，在彩电出现的早期，美国无线电公司(RCA)对内部服务机构的需要比日后大得多，因为到那时独立的服务商店也已掌握了彩电维修技术。当互补产品业成熟时，退出此产业或利用企业在此产业的地位实现收获战略可能是合乎需要的。此时，独立的供方可

以把工作做好，而控制互补产品的企业已不再能够推出独特的产品来维持其整体的歧异战略。当外部供方胜任工作时仍长期待在互补产品业中，实际上只会破坏企业的歧异战略而不是对其有所促进。

随着互补产品业的成熟，控制互补产品的定价优势也会逐渐消失。在初始阶段，由于供方不称职，互补产品的定价往往比希望的价格要高。互补产品业早期的分散性也会导致产品供方的不称职和在市场营销方面的过低投入。

虽然随着互补产品业的成熟，对控制互补产品的需要出现减少的趋势，但这决不是一种通用的模式。例如，控制互补产品带来的市场营销成本和其它共享活动的优势，常常仍保持着。同时拥有旅馆、高尔夫球场、其它体育活动设施和交通工具的经营者，较之仅仅经营旅馆的人，具有极大的优势。问题的关键是企业过一段时间就应自问：控制某种互补产品是否获利。因为当某些互补产品可持续获利甚至获利更多时，另一些互补产品却应被暂时放弃。

辨识具有战略重要性的互补产品

考虑到互补产品对企业的竞争地位以及产业结构都具有潜在的重要性，企业必须明白哪些产品是其产品的互补产品。某些时候，鉴别互补产品是件微妙的工作，并且常常会发现互补产品并不是通常所想的那些。大多数产业都可列出一张很长的，在某种程度上是互补产品的清单。表 12－1 给出了至少部分与居民住宅业互补的产品清单。(部分)

就如表 12－1 所列举的住宅业一样，许多产业都可给出数目够多的潜在的互补产品，这就需要我们把那些具有战略上重要性的互补产品和那些不具战略重要性的互补产品区分开来。很明显，作为一个民用住宅建筑商(如美国民用房屋建筑公司)，在表

12-1所列举所有产业中竞争几乎无法获得竞争优势，但是，在其中部分产业开展竞争很可能会赢得某种优势

表12-1　部分住宅互补产品

筹资	割草机
房主保险	草籽
房地产经纪人	游泳池
家具	烤肉架
器具	电灯泡
地毯	宠物
托儿所	花园浇水软管

具有战略重要性的互补产品具有两个特点：(1)它们在买方心目中被联系在一起或可以被联系在一起的。(2)它们对彼此的竞争地位有显著的影响。在大多数控制互补产品以获得潜在竞争优势的情况中，买方总是将互补产品与该企业产品在一定程度上相联系的。互补产品间的关联，使得顾客将它们的形象联系在一起，综合地而不是单独地衡量它们的功能，或者把它们作为一个整体来衡量成本。这种联系也是共享市场营销的必要条件。

因此，互补产品之间的战略性联系在很大程度上取决于买方的感知。企业可以根据互补产品与自己产品已有的或可能有的联系性的强弱，将其分出等级。例如，买方通常将住房和筹资联系在一起，而很少将住房与草籽联系在一起，尽管这两者的需求间毫无疑问是相关的。类似地，停车费常常与看电影院联系在一起，而开车去电影的费用则很少被算入看电影的花费中。如果产品间实际上是相关联系的，但买方未意识到这种联系，企业可以通过指导买方认识此种联系来获取竞争优势。要想发现买方对互补产品所建立的现实的或潜在的联系，就必须掌握消费者购买行为方面的详

细知识。

第二种对检验互补产品战略重要性的测试，是考察控制此种互补产品对竞争优势和产业结构的影响情况。除非互补产品在降低总成本或者在一组相关产品的歧异战略上起着实质性的影响，否则控制与否此种产品对企业来说是不太重要的。例如，电灯泡是电灯的互补产品，但无论在电灯的歧异战略或降低电灯的营销成本上，它都起不了有意义的影响。由于普遍的控制互补产品可能使产业结构获益巨大，因此，即使某些互补产品无法转化为竞争上的优势，仍然值得去控制。

捆绑式经营

捆绑式经营就是仅将可分离的产品或服务捆在一起向买方出售。例如，IBM 公司在过去的许多年中，曾将计算机硬件、软件和服务支持捆在一起经营；而汽油的防爆添加剂制造商传统上一直是以单一价格将提供的技术服务和产品一同出售。以各种形式出现的捆绑式经营是很普遍的，只是人们并不总能辨识出来。在捆绑式经营发生时能辨识出来，需要对该产业有一种类似市场细分（第七章）的基本了解，所有提供的产品和服务都必须按其潜在的可分性分离开来，即使同产业的人未必认为这些服务和产品是彼此独立的。例如，虽然发货和售后服务存在潜在的可分性且可以单独提供，但它们常常是作为产品的一部分出售的。类似地，零售商常常提供免费的停车服务，而航空公司则提供免费食品以及行李服务。由于某些形式的捆绑式经营是产业中早已有的实际作法，许多企业根本没有意识到这么做就是捆绑式经营。

捆绑式经营意味着向所有买方提供相同的捆绑式产品和服务，而未考虑顾客间需求的差异。例如，有些防爆化合物的买方宁可放弃供方所提供的服务而希望价钱便宜些，但是他们没有这种

选择。买方常常对捆绑式经营反应不同，这是因为他们需要的产品或服务组合不同，或是由于他们对各种产品或服务的需求程度不同。在上述任何一种情况下，捆绑式经营对某些买方来说只能是次最优的选择。

在捆绑式经营对某些买方只是次最优选择时，除非它能带来某些抵消性的好处，买方不会愿意接受。虽然如此，捆绑式经营是能够以多种方式创造竞争优势的。这取决于产业的不同甚至产业细分市场的不同。必须指出，在某些产业里，捆绑式经营也有着很大的风险。

捆绑式经营的竞争优势

如果将产品捆在一起作为整体出售，提供其中各部分产品可以共享价值链活动，那么可由可获得潜在的竞争优势。捆绑式经营的竞争优势可归纳为以下几类：

捆绑式经营的经济性　企业只提供某种捆绑式产品时，其成本要低于提供顾客所需各种不同产品的成本。由于只提供某种捆绑式产品，企业价值链中的关联可得到利用，这就产生了各种经济性。捆绑式经营使得企业在提供其中各部分产品时可以更好地共享价值链中的活动。例如，如果销售给各个买方的捆绑式产品是由同一销售人员来完成、同一辆卡车运输或者由同一技术人员提供服务，便可大大地节省开支。结果是捆绑式产品的价格低于单个产品的价格之和。例如，提供海上石油钻井服务时，同时提供两种相关服务的企业可能每个钻井只需一人，而将此当作两项服务分别提供的竞争对手就需要二人。捆绑式经营的经济性还来自于可以分摊收集顾客信息的成本。一家咨询公司可以通过提供一种服务而对顾客有所了解，这样以很低的成本就可应用此知识为“捆绑式经营”中的其它产品服务。而不采用捆绑式经营的竞争对手，即使只提供一种服务，也必须在信息的获取上全面投资。

捆绑式经营还可通过促进制造生产的规模和学习的经济性来降低成本。提供同样的捆绑式产品给所有的顾客，使得每一项捆绑式生意中包括同等的项目，也可能降低成本。例如，从美国现实的工业来看，制造标准型的救火车比制造有不同警铃和警笛的救火车可以获得更大的规模和学习的经济性。提供一种通用的捆绑式产品，就不必为顾客一一介绍每种应选购产品，从而可提高销售的效率。最后，捆绑式经营能够显著地减少管理和销售成本。向所有顾客提供相同的捆绑式产品，通常可以减少交易成本，其中包括文书工作、后勤安排等成本。在某些情况下，标准化、规模化和学习的经济性，可以使一家企业以较低的价格出售捆绑式产品。此价格低于只需要部分产品的顾客应付的价格。

只有当非捆绑式经营的竞争对手无法通过联合或订立契约的形式来仿效时，采取捆绑式经营的企业才可从中获取可观的竞争优势。不过联合行动的独立企业间达成合议困难重重，这常使契约联盟难以实现。

增强歧异性　同只销售捆绑式产品中部分产品的竞争对手相比，采用捆绑式经营的企业较易实现歧异化的目的。捆绑式经营在歧异战略中的作用来自于顾客价值链中捆绑式产品各部分之间的联系，因为顾客一起购买、一起使用捆绑式产品的各部分。不采用捆绑式经营，一家企业不仅要放弃歧异战略，还必须同各产品领域中的各个竞争对手激烈地竞争。捆绑式经营可以通过以下方式加强产品的歧异性：

在更广阔的基础上实现歧异化　实行捆绑式经营的企业和只提供有限产品的竞争对手相比，可以在更广阔的基础上实现产品的歧异化。例如，一家实行捆绑式经营的厂家可以确保整个捆绑式产品的可靠性或提供单一的售后服务点。通过这种方式，即使其产品并不独特，企业还是可以使自己或自己提供的服务与众不同。

高效的接口　当互补产品之间的接口不标准化时，就需要采取捆绑式经营。如果同一家企业提供顾客所需要的所有产品，那么产品间兼容性的问题较好解决。这是以接口技术相对来说较困难，兼容不能获得为前提的。

最佳系统效能　即使不同产品间的接口是标准化的，采取捆绑式经营的企业仍可有所作为。通过控制所有产品的设计、制造和服务，企业可使整个捆绑式产品系统获得最佳的效果。由于只经营个别产品的竞争对手必须从外部收集互补产品的信息，而且无法对设计直接进行控制，这就使进行捆绑式经营的公司得以拥有有关各部分产品的更为准确、完整的信息。以上捆绑式经营的的优势是建立在一个假设前提下的，即捆绑式产品中各个部分在决定整个系统的工作效果时是互相依赖的。

一次性购买　捆绑式经营简化了买方的工作。提供捆绑式产品，亦即向客户保证所有的产品都可正常工作，减少了买方的采购风险。顾客可能会看重这种情况，即同一家企业承担责任、接受投诉以及提供服务。最近解体的贝尔公司(BELL)是个说明问题的反例。解体之后，顾客对分成几部分的责任感到迷惑，这说明非捆绑式经营会削弱一个公司的歧异战略。

增加差异定价的机会　如果不同的买方对捆绑式产品中的各个部分有不同的价格敏感性，采用捆绑式经营可以增加企业的总利润。尤其是在采用混合型捆绑式战略时——公司既卖捆绑式产品也单卖捆绑式产品中的各组成产品，但单独购买的价钱之和要高于由其组成的捆绑式产品的价格——捆绑式经营比单独出售更能增加总收入[5]。

以上情况之所以出现，是购买捆绑式产品的成本与单独购买各个产品的总成本之间的比较起了作用。如果捆绑式产品的价格并不比顾客想要购买的那些产品的价格之和高许多，那么，这种捆

绑式产品价格上的优惠能够促使一些顾客购买捆绑式产品，即使单独买时，他们不会买这么多。此外，混合式捆绑式经营策略能在以高价向非常渴望捆绑式产品中的一种产品的顾客出售单件产品的同时，向其它顾客出售捆绑式产品。

捆绑式经营在定价上的优势取决于该产业中买方的需求分布。不同买方对捆绑式产品中不同产品的价格敏感性的差异越大，捆绑式经营就越能盈利。捆绑式经营做到了捕捉不同的价格敏感性，而同一产品的价格又不因人而异。

提高进入/移动壁垒　假设捆绑式经营确有一种或多种竞争优势，那么它可以导致较高的进入/移动壁垒。捆绑式经营使企图进入的竞争对手必须在捆绑式产品的每个组件上都发展生产能力，而不能专门化经营，如此提高了进入壁垒。

缓和竞争　在都采用捆绑式经营厂商间的竞争要温合些，而在既有捆绑式经营、又有非捆绑式经营的厂商间，竞争要厉害得多。如果所有的竞争对手都提供相同的捆绑式产品且唯一的产业价格就是捆绑式产品的价格，那么，较之各竞争对手单独提供捆绑式产品中任一产品的情况，企业更易认清相互的依赖关系，他们削减价格的积极性就会较小。

捆绑式经营的风险

采用捆绑式经营战略会涉及到一些风险，风险程度因企业战略及产业结构不同而各异。实行捆绑式经营的企业，遭受采取目标较为集聚的非捆绑式经营企业攻击的潜在脆弱性，决定了捆绑式经营的风险[6]。有些时候，一个具有极大竞争优势的公司可以在面临巨大风险的情况下坚持捆绑式经营战略。这正是 IBM 公司在过去多年中在计算机行业所做的。

买方需求的多样化　捆绑式经营的前提是很大一部分买方希

望并且愿意购买捆绑式产品。如果在某产业中,买方的要求大相径庭,那么捆绑式产品对部分买方群就可能是次优选择,结果是,与采用集聚战略和该买方群提供各种特殊组合的企业相比,捆绑式经营战略也就很脆弱了。例如,在一个买方对售后服务需求差异很大的产业中,采取集聚战略的竞争对手可以只提供产品、不提供服务的方式进入市场,获得足够的市场份额以立足。例如,人民捷运公司(People Express)将免费食物、免费行李运送以及其它一些传统上和空运捆绑式经营的业务从空运中分离出来。这就使那些对价格敏感,而又不需要分离出去业务的买方感到满意。类似地,采取低价销售策略的零售商,已经成功地打击了采取传统销售方式的商人。他们以少服务、不赊销、少品种、无广告来吸引特定的买方群。

买方自组捆绑式产品的能力 采用捆绑式经营时,企业将各产品组合起来作为一个整体卖给买方。当买方自身已具有技术、财力和管理上的能力来组合此捆绑式产品时,此种战略就变得很脆弱。买方可以从供方那儿分别买来捆绑式产品的各个组件,自己来组合;或者从供方那儿买入部分组件,而自己生产其它部分(如服务)。

以更优惠条件提供捆绑式产品组件的专业能力 当集聚力量于捆绑式产品中的一件或几件产品的专门企业能够在生产时获取低成本或者能使产品歧异化,捆绑式经营战略就变得很脆弱。专门企业可以获得竞争优势的原因如第七章所述,它可以构造其价格链来适应生产和销售捆绑式产品中的某一件,它还可以避免共享各种活动而花费的协调和折衷成本,对于捆绑式经营的企业来说,这些费用是必需的。

集聚力量于捆绑式产品中某一组件的专门企业,还可通过与其它产业的关联来增加优势。一家专门生产电子元件的厂家相对于捆绑式经营的企业,可以价格上的优势为电子机械系统提供电

子原件。这是因为它可以和相关电子企业共享各种价值活动(如研究和开发活动、测试仪器等)[7]。

通过联合实行捆绑式经营　如果采取集聚战略的竞争对手可以通过相互联合来提供捆绑式产品,那么采取捆绑式经营的企业是很脆弱的。这种联合可以采取多种形式,如共享技术、共同的销售及服务机构等。

捆绑式与非捆绑式经营战略

捆绑式经营的竞争优势和其风险之间的平衡决定了企业采用此战略是否合适。捆绑式经营的风险为采用集聚战略的竞争对手提供了进攻的缺口。在一个产业中,如果采取捆绑式经营具有显著的竞争优势而其风险很低,它就会成为最突出的战略。不过,捆绑式经营与非捆绑式经营是天生的对头,它们在一个产业内的平衡可能迅速地向任何一方转移。

在许多产业中,捆绑式经营和非捆绑式经营很难同时并存。采取非捆绑式经营的竞争对手确立了自身的地位,就会对采取捆绑式经营的企业产生压力,迫使其采用非捆绑式经营的方式。有非捆绑式经营者存在,买方将更清楚地认识到自己的需要并不总能恰当地为捆绑式产品所满足,同时也使买方在购买全体捆绑式产品之外有了别的选择。

进入一个产业与实行捆绑式经营的企业抗争,实行非捆绑式经营的公司常常由进攻捆绑式产品中的某些组件做起。依靠他们自身生产的某产品,完全能够满足至关重要的买方群的要求。比如提供基础产品但不辅加服务。另一可能的进攻途径是提供诸如零件和服务等边缘产品,在这方面,实行捆绑式经营的公司要么是效率低、要么是要价太高。在第十五章中将详细讨论以分散经营来进攻捆绑式经营企业这一获取市场地位的典型方式。

当一家非捆绑式经营的企业进入市场后,就促使其它非捆绑

式经营的企业进入市场，提供捆绑式产品中的其它部分。于是，随着时间的推移，更多的买方可以按自身的需要去构造特殊的产品组合。一旦大量的非捆绑式经营的竞争对手显著渗入市场后，激励捆绑式经营的一些动机常常就消失了，这类激励有规模经济、减少竞争或建立移动壁垒等。结果，剩下的实行捆绑式经营的企业不得不被迫更改战略，实行非捆绑式经营。

然而，当买方的需求差别很大，并且捆绑式产品对部分买方群具有明显优势并不是因为数量的原因或捆绑式战略盛行的原因，此时非捆绑式经营可以和捆绑式经营共存于同一产业中。例如，尽管专门厂家向其它买方群提供捆绑式产品的各种部件，由于通过捆绑式产品来获得最优系统效果对某些买方特别关键，他们仍将继续购买这类捆绑式产品。虽然老练的买方希望自己装配捆绑式产品，对那些经验不足的买方，捆绑式产品仍格外有用。例如在商业航运业中，赛斯娜公司(Cessna)提供包括飞机、维修、架驶员、飞机库、办公场所以及着陆费用等的捆绑式产品，以月为基础计价。这引起了希望由一家公司为他们提供所有服务的买方的兴趣。混合型捆绑式策略也可能是合适的，这取决于企业通过捆绑式战略寻求何种特定的竞争优势。尽管为买方提供机会购买捆绑式产品或其中部分产品，可能会消弱企业销售捆绑式产品的能力，但是如果歧异战略或价格差别是要实现的主要战略目的，那么采用混合式捆绑式战略也是合适的。

捆绑式经营与产业演变

由于产业结构的调整会改变捆绑式经营的优势或风险，所以采用捆绑式经营合适与否往往随着产业演变而改变。在现实实践中存在多种模式，因而难以一概而论随着产业演变此战略是更有吸引力还是相反。然而，在大多数产业中，伴随产业演变的似乎是非捆绑式经营的趋势。例如，在商务保险业中，标准化的捆绑式保

险已被各单项的服务——如损失预防咨询等代替。今天的买方可以根据自己的需要得到广泛的或者特别的服务。另外一个可能非捆绑式化的产业是音像产品体系。正如音乐产品曾经捆绑式出售，而如今常常单独出售一样，音像系统似乎也会分为显示器、喇叭、控制器和游戏单元等等。在建筑控制系统、汽油零售、计算机和医院服务等其它产业，非捆绑式经营的趋势也很明显。

随着时间的推移而出现非捆绑式经营趋势，这是由于捆绑式经营的竞争优势和风险伴随产业演变而变化[②]：

买方自我组装捆绑式产品的能力提高　随着技术的不断普及和买方的不断学习，买方越来越胜任于自己组装捆绑式产品。买方能够获得专业知识以保证兼容性时，就不太需要有单一厂商来承担责任。随着产业容量的提高，买方实行后向整合的趋势更加强了这一点。买方甚至能自己生产捆绑式产品中的某些部分，这样就不再希望一块买下整个捆绑式产品。

产品/技术标准化出现了　随着产业的成熟，标准化的产品往往减少了控制捆绑式产品以获得最优系统工作效果的需要。同时，这也降低了捆绑式产品组件的进入壁垒，简化了买方自己动手装配的工作。随着产业的成熟化以及各种标准的建立，接口的兼容性问题也越来越易解决。于是，合格的供方出现了，他们开始提供以前不单独出售的捆绑式产品中的各部分，从而加快了上述非捆绑式化过程。

对捆绑式产品中各种组件的需求减少了/变化了　产业的成熟会使买方对服务、应用工程技术以及其它捆绑式产品组件的需求减少。在产业发展的早期，由于产品质量不稳定、产品未经使用检验，常常使购买产品包含很大风险(见第八章)，所有这些特点促使买方寻找一个捆绑式供方以求保险。(正如发生在光导纤维和汽车电子燃料注入系统那样)所以捆绑式经营对于产业的早期发展或许是必要的，然而，随着产业逐渐成熟，买方可以自己完成服

务和支持工作，至少可以减少这类需要。除此之外，新买方常常被能更精致细分市场满足买方多样化需求的竞争对手所吸引。这样，不同的买方需要不同搭配的产品，这就奠定了非捆绑式化经营者进入市场的基础。

产业规模抵消了捆绑式经营的规模经济　随着产业由出现到成熟，产业规模的扩大可能使专门化的企业只提供捆绑式产品中的部分就可以立足。对捆绑式产品中各部分的需求增长，超过了生产规模要求的阈值，克服了固定销售成本的问题。这是第七章讨论过的集聚战略在新细分市场可行的一个特例。

买方对价格敏感性的增加迫使企业通过非捆绑式经营降低成本　买方对价格敏感性的增加导致了对节约成本的迫切要求。买方常用的方法是购买捆绑式产品中的组件自己来组装，或者是只购买所需要的部分组件。即使有专营竞争对手出现，买方的行为也往往为非捆绑式化经营提供了推动力。

吸引了专营竞争对手　捆绑式经营企业的成功和成长可能会吸引竞争对手寻求进入此产业的途径。由于采用捆绑式经营战略进入往往需要克服更高的进入壁垒，新插足者自然会采取非捆绑式化战略(见第十五章)，上述的所有其它作用力都为他们的成功提供了可能。

在拥有强大、能干买方的行业，非捆绑式经营的倾向随着时间的推移得到加强。这些买方通常有能力自己动手以很快的速度组装捆绑式产品，这一侃价的资格迫使供方以非捆绑式的方式提供产品，这也是专营商面临壁垒降低的原因。例如，处于领先地位的汽车生产厂商只是在极早期的发展阶段才采购整个系统——如制动系统和喷油系统。其后，随着技术的发展完善，汽车生产厂商将系统分为各个部件，分别由独立厂商供应。在此过程中，他们为非捆绑式经营的厂家进入该产业助了一臂之力。

在激烈的产业竞争时期，比如经济衰退时，非捆绑式经营受到鼓励和推动。危机中的竞争对手转向非捆绑式经营以增加销售收入，确立了一个不可逆转的过程。这种模式在商业保险业中起过作用，当时灾难性的衰退危机使保险公司都迫切希望增加营业额。

产业追随者或新插足者常常是首先打破捆绑式经营的企业。追随者希望改变他们相对于捆绑式经营竞争对手的不利竞争地位，因而倾向于率先采用非捆绑式经营战略来改变竞争规则以降低移动壁垒。新插足者也常常通过确认未开发的或是新的细分市场或形势来打破捆绑式经营，这些市场对捆绑式经营的企业没有明显的经济动力，或者是捆绑式经营使企业在进行报复时产生了混合动机，或者是此处的买方要求正在变化。采取非捆绑式经营的新插足者主要由意识到部分买方要求未得到满足的捆绑式经营者分裂出来。

尽管随时间推移会出现非捆绑式经营的趋势，只要由其得到的显著竞争优势无法通过其它途径达到，捆绑式经营就将持续下去。例如，尽管买方不再需要捆绑式产品来提供保证以及不再需要组装捆绑式产品的帮助，捆绑式经营在性能表现和成本方面仍保持着优势。如果居产业领导地位的企业控制着捆绑式产品中部分产品的专利权，也会迫使买方为此部分而购买捆绑式产品，这就使捆绑式经营持续下去。更进一步，居产业领导地位的企业有时可以通过保护其部件间的专有化的接口来维续捆绑式经营。通过加大与其产品接口配套的难度，市场领导者可以阻止专营厂家的进入[9]。IBM 公司就曾被指责采取这样的行为。

虽然从捆绑式经营到非捆绑式经营是最常见的变化趋势，认识到反向变化的可能性也是很重要的。技术变革可能导致产品功能或接口上的动机以实行捆绑式经营。如果制造生产的过程改变了，提供捆绑式产品的规模经济也可能不断增长。同样，使捆绑式经营不具经济合理性的立法上的限制可能消失。值得指出的是，

即便在捆绑式经营受到经济性推动的情况下，非捆绑式经营仍会不断增长。如果大量最初进入某一产业的专营厂商都没有足够的资源或意愿去发展捆绑式经营，那么买方就只好担当起自行装配的角色。这时企业在捆绑式经营上的战略创新可能会改变整个产业的结构。

金融服务业和医疗保健业提供了捆绑式经营取代非捆绑式经营的二个例子。例如，美林（Merrill Lynch）的现金管理帐户（CAM），将从前独立的证券经纪、查核帐户、信用卡和其它金融服务融为一体。相应法规的废除和信息系统的发展，使提供这样的服务成为可能。类似的医疗保健组织也正将分立的服务项目组合起来。然而，在同一个医疗保健部门，家庭护理服务、急救室和施行小外科手术企业，又是一种将医院提供的系列服务相分离的形式。这个例子说明，必须在细分市场的基础上看待捆绑式经营的优势。

捆绑式经营的战略含义

分析捆绑式经营战略，无论对采取捆绑式经营或非捆绑式经营的竞争对手都有重要的战略含义。是否采用捆绑式战略是个很棘手的问题，经常需要不断地进行分析和权衡：

优势大于风险时采取捆绑式经营　当上述好处超过风险时，捆绑式经营将是竞争优势的强大来源。要是生产厂商忽略了买方要把各种产品组合成一个整体的最终需要，那么有时某个捆绑式经营的企业就可能按对其有利的方式转换产业模式。对买方价值链进行深入分析，同时了解它是怎样随细分市场的不同而变化的。这是有效选择捆绑式经营与非一揽经营的前提条件。

避免无意识的捆绑式经营　虽然许多企业没有意识到，但是它们实际上采取了捆绑式经营的战略。无意识地实行捆绑式经营是危险的，因为这样的企业容易毫无准备地受到采取集聚战略的

竞争对手的攻击。捆绑式经营战略应是有意识决策的结果，建立在其优点大于其风险的判断之上，而不应该是无法区分企业提供的潜在可分产品和服务的结果。

随时作好情况改变时非捆绑式经营的准备 既然有随时间推移出现非捆绑式经营的趋势，考虑到此，实施捆绑式经营的企业必须明了当其优点和风险间的平衡变化时，采取非捆绑式经营的潜在需要。企业必须区分清楚，实行捆绑式经营是由于实在的经济原因，还是基于对买方认识不足的不可靠原因。由于固执地坚持捆绑式经营战略，许多企业毫无必要地放弃了市场份额。

捆绑式经营厂商可能体现了产业重构的机会 捆绑式经营可能会给采用非捆绑式竞争战略的对手造成可乘之机，这尤其发生在无意识地采用捆绑式经营或者该产业正经历结构变化时。企业的潜在进入目标，就是那些长期以来一直将捆绑式经营作为产业传统的各种产业。

交叉补贴

当企业提供严格意义上的互补产品时——即被同时使用或买方同时购买，便有可能利用两者之间的紧密联系来考虑定价策略。其思路是，通过有意识地以优惠甚至亏本的价格出售一种产品（我将其称之为基本产品），而达到促进销售盈利更多的产品（我将其称之为盈利产品）的目的。

在零售业中这种做法被称之为“亏本领先”。将某些产品的价格定在成本甚至低于成本的水平，以吸引那些对优惠很敏感的买方光顾商店。希望这些买方在光顾中，也购买商品中其它盈利较多的产品。亏本领先者的定价策略还是为商店确立廉价形象的一种方式。

在人们称之为“剃刀与刀片”的这种涉及到互补产品的战略

中,同样的定价原理发挥了作用。将剃刀以成本价或接近成本的价格出售,目的是促使买方在将来购买更多的、利润较高的替换刀片。同样的策略也常运用于非专业像机、飞机发动机以及电梯产品的销售中。涉及的互补产品可以是消耗性的(如胶卷),非消耗性的(如带有电子游戏的软盘),替接性部件(如飞机发动机部件)或者是服务(如电梯维护和修理)。

劝买高价品战略是另一类变相的交互资助。在此策略中,以低价出售产品系列中买方通常需首先购买的物品,寄望于买方将来会接着购买系列中其它利润较高的产品。例如,在轻型飞机、摩托车、复印机和计算机行业,有时会采用此战略。

适用交叉补贴的条件

采用交叉补贴的动机很明确:希望通过以折扣价格出售基本产品来推动销售大量的赢利产品,从而提高总利润。这种做法必须在具备以下条件时才起作用:

基本产品的销售对价格足够敏感 基本产品必须具有足够的需求价格敏感性,从而使其折扣价格所带来的盈利产品销售量的增加所导致的利润增加足以弥补其降价的损失。如果基本产品的需求对价格不太敏感,企业最好是同时在基本产品和盈利产品上谋求正常利润。

盈利产品的销售对价格极不敏感 盈利产品的需求必须对价格不十分敏感,这样提高售价才不会使销售量大减。除非这一点得到保证,否则,出售盈利产品所带来的利润就不足以弥补基本产品降价出售的利润损失。对盈利产品,其需求对价格的不敏感性取决于它为买方所创造的价值以及其它替代品对它的威胁程度。

基本产品与盈利产品联系紧密 盈利产品的销售必须在一定程度上与基本产品的销售连在一起,这样买方就不能只买低价的

基本产品而白占便宜。不一定要求这两种产品紧紧捆在一起，但它们之间的联系必须足够强，以使同时从该处购买两种产品的买方比例达到一定程度，从而证明以折扣价格出售基本产品是合算的。

随着产业的不同，基本产品与盈利产品间联系的来源亦不同。在零售业中，由于购货成本的存在，使得买方在光顾商店进还会购买其它货物，这就创造出一种联系。在劝买高价产品时，对品牌的忠诚以及改变品牌的转换成本，使得两种产品联系起来。在采取“剃刀和刀片”战略时，对品牌的忠诚加上转换成本会使买方购买与刀架同品牌的刀片。除此之外，感觉上的或真正存在的兼容性也会把产品联系起来（如胶卷、零部件等），就像买方相信产品制造商也是提供零件、维护和修理的最佳选择一样（如电梯）。基本产品与盈利产品间的联系还取决于后者可以被其它产品替代的可能性。例如，要是零部件可以返修，那么设备销售和零件销售之间就不再有相同的联系了。

进入盈利产品业的壁垒　除非基本产品和盈利产品很紧密地联系在一起，否则为使交叉补贴策略取得成功，必须使进入盈利品产业为非常困难。就象要使“剃刀和刀片”策略成功那样，关键是要防止他人仿制零部件或消耗性产品。

交叉补贴的风险

交叉补贴的风险倾向于来自不能满足上述第三个条件。如果基本产品和盈利产品间的联系不够强，采取交叉补贴战略的企业可能会发现它只在出售低价的基本产品，而没能卖出盈利产品——买方到他的竞争对手那儿去买盈利产品了。这类情况可能以几种不同的方式出现：

买方白占便宜　买方只买基本产品，要么不买盈利产品，要么

从不实行交叉补贴的厂商那里购买这类产品。

它物替代盈利产品　如果可以避免或减少使用盈利产品的需要，由于买方将不买或少买盈利产品，交叉补贴策略会受到损害。例如，返修零件而不购买新件或增加消耗品的使用寿命都会产生以上效果。

买方纵向整合　买方购买基本产品，但是联合起来自行生产盈利产品。例如，自我服务，或者自我制作、修理零部件。

专营化的（集聚战略的）竞争对手　专营化竞争对手可以较低价格出售盈利产品。例如，在许多产业中独立的服务公司都很普遍。它们只为专门的品牌提供服务，或者仿制零部件。它们以产业领导者为目标，从事相对简单的服务或者仿制最经常替换的零件。其结果是，生产基础产品的企业在零件及服务上可获得的利润减少了，它们甚至可能只剩下难应付的修理业务或低产量的零件生产。例如，苏索兄弟公司（Sulzerl Brothers）就是船舶发动机产业中无证经营的零部件供方的主要目标。专营化厂商进入的风险，决定于基础产品与盈利产品间联系的紧密性以及进入盈利产品业的壁垒。

交叉补贴与产业演变

随着产业的逐渐成熟，交叉补贴是否适宜也常常发生变化。如同捆绑式经营那样，随着时间的推移交叉补贴变得越来越不适宜，当然情况并不绝对如此。由于以下几个原因交叉补贴会较少吸引力：

基本产品与盈利产品间联系减弱　随着买方对某一产品知识的增加和对价格更为敏感，常常会逐渐减少从同一家企业购买盈利产品的感觉上的需要。技术的普及使转换成本降低，或者与盈利产品兼容的仿制品的出现，都会削弱基本产品和盈利产品的联

系。

进入盈利产品业的壁垒降低 更多可用的技术和歧异化的减少倾向于减少进入盈利产品业的壁垒。后果之一可能是买方联合进入盈利产品业。

替换盈利产品的可能性增加 有时随着产业逐渐成熟，可能会找到盈利产品的替代品。例如，出现对零件进行修理的新技术(如飞机发动机零件)或者发现了可延长消耗品寿命的新方式(如人造肾上可重复使用的渗吸膜)等。

交叉补贴的战略含义

如果所需条件具备，交叉补贴可能是一条显著改善经济效益的途径。诸如吉利(Gillette)、柯达(Kodak)和施乐(Xenx)这些著名公司，都成功地运用了这一战略。但是，支持交叉补贴的条件可能会消失，这就需要采取主动措施去维持它们。而且，企业必须是有意识地而非无意识地采取交叉补贴。

采用交叉补贴的一些战略含义如下：

为进入盈利产品业设置壁垒 要使交叉补贴战略长久可行，实施它的企业必须要设立或提高进入盈利产品业的壁垒。例如，这意味着企业必须保护专有的服务程序、零部件整修技术以及消耗品的设计，而不让他人模仿。要做到这一点，需要积极进行专利注册以及主动的市场营销活动，使买方了解向生产基本产品的厂家购买盈利产品的必要性。由于不注重这些因素，许多企业的交叉补贴战略的优势得不到充分发挥。

一个不遗余力保护其盈利产品的例子是施乐公司。在复印机行业，易耗材料是利润的主要来源，因而施乐公司一直为不同型号的复印机提供独特的调色剂，同时积极宣传在复印机上使用它生产的调色剂以保证最佳复印质量的好处。

加强基本产品和盈利产品间的联系 只要是能加强基本产品

和盈利产品联系的事，就会有助于企业实行交叉补贴策略。在产品设计上增加竞争对手生产兼容接口的难度，就是这样一种战术。柯达公司采用的是另一种战术。通过向相片洗印方宣传柯达相纸是印制精美照片的理想相纸，公司试图将设备的销售与相纸的销售更紧密地联系在一起。

随着产业的发展调整交叉补贴策略 如果支持交叉补贴策略的条件发生了变化，企业要作好调整自己的这一战略的准备。随着时间的推移，基本产品和盈利产品的相对利润率应当经常进行平衡。企业还可以从设计更为复杂的定价机制中获利，在此系统中以较低的价格向最可能转向其它厂家的买方提供盈利产品。企业必须避免为竞争对手进入盈利企业提供任何方便。

鼓励进入基本产品业以推动盈利产品业的销售 如果盈利产品是专有的，通过诸如发放许可证的方法来鼓励更多的企业进入基本产品业以促进盈利产品的销售是合适的[10]。例如，柯达公司鼓励厂商进入与其胶卷规格相同的相机业。

避免无意识的交叉补贴 交叉补贴应当是公司刻意设计的战略，而不应该源自于对真实成本的不了解。不理解成本怎样因细分市场而异，基本上都会导致采取交叉补贴战略。在第三章描述过的进行战略成本分析的良好系统，是有效实行交叉补贴的基础。无意识的交叉补贴会使竞争对手白白沾光，也会招致新的产业插足者。

互补产品与竞争战略

各产业中互补产品随处可见。企业必须明了它所依赖的是哪些互补产品，以及这些产品是怎样影响企业的竞争优势和整个产业结构的。一家企业必须决定自己生产哪些互补产品，如何包装，怎样定价。捆绑式经营和非捆绑式经营是产业进行重要的结构调

整的途径。企业所面临的挑战是:应当使互补产品战略成为促进自身优势的机会,而不是竞争对手取得竞争优势的源泉。

第四篇

进攻性和防御性竞争优势的含义

第十三章*

产业图景和不确定条件下的竞争战略

面临与未来有关的大量不确定因素时，企业应当如何选择它的竞争战略？例如，油田供应商目前正在为预计钻井投资的下降趋势将持续多久而忧虑，有人估计不会多于一年，有人则认为在80年代剩下的这些年里将一直如此。产业结构不是静止不变的，因而在许多产业中，企业都面临着产业结构在未来将如何变化的大量的不确定性因素。产生不确定性因素的来源很多，其起因既与本产业有关也与产业身处其中的更广阔的环境有关。多数观察者都会同意在过去十年中不确定性显著地增加了，其原因是原材料价格波动、金融和货币市场动荡、管制的放松、电子技术革命以及国际竞争加剧等等。

每家企业都以这样或那样的方式与不确定性打着交道。然而，在制订竞争战略时，不确定性往往得不到很好的阐述。通常，要么是将战略建立在历史会重复自己的假设上，要么是建立在经理自己对产业最可能前景的不明确的预测上。对未来产业结构的明确和含蓄的预测往往都有偏差，这些偏差来自于因循守旧的思

---

* 本章受益于哈佛商学院举办的“产业图景和竞争战略的研讨”——1983年6月，尤其感谢 Pierre Wack, Richard Rumelt & Ruth Robitschek。

想以及由此产生的对产业面临的不确定性的等量齐观。经理人员往往看不到，或者低估了发生根本性的或是突发的变革的可能性，这类变革看上去似乎不可能发生，但实际上却会极大地改变产业的结构或是企业的竞争优势。

少数企业制订应急计划作为战略规化过程的一部分，其意图是针对主要的不确定性根源来检查战略。然而，应急计划很少付诸实施，并且通常只是针对一两种关键的不确定性因素，如通货膨胀率和原油价格，来对战略进行增量检验。应急计划很少考察未来可能出现的产业结构，也很少迫使经理们去考虑这些变化了的产业结构的含义。当面临的不确定性很可观时，企业倾向于选择那些保持了灵活性的战略，尽管这么做是以耗费资源或丧失竞争地位为代价的。

作为规划手段的图景

随着人们越来越意识到有必要在制订计划时明确地阐述不确定性，少数几家企业已开始以采用图景为手段来更充分地了解不确性因素的战略含义。所谓的一个图景就是一种对未来情况的内部连贯的看法。通过构造多种图景，企业能够系统地研究进行战略选择时不确定性可能带来的各种后果。1973 年石油危机导致某些形式不确定性的扩大，此后图景研究的运用开始变得重要了。

传统上，运用于战略规划的各图景都强调宏观政治经济因素——我称此类图景为宏观图景。建立图景时重点在于构想有关全国或全球性经济政治环境的各种可能，其中涉及经济增长率、通货膨胀率、保护主义、法律法规、能源价格和利息率等等方面。宏观图景的应用说明了一个事实，石油、天然资源和航空公司是最早利用图景研究来订立计划的领导者，而荷兰皇家壳牌公司被公认为此方面的先驱[①②]。全球范围的宏观政治经济事件，可能会对国际石油公司或天然资源公司的成功产生巨大影响；此外，各种图景往

往是建立在多数企业的整体水平之上，因此在研究中较注重那些对众多业务单位产生广泛影响的变量。

尽管宏观图景能提供一定的帮助，但它们过于一般化，不足以满足某一特定产业战略规划的需要。对个别产业来说，宏观图景研究的含义往往难以理解。制订宏观图景需要分析一组广泛的、高度主观的因素。除了几个最基本的产业，宏观政治和经济环境差不多在各个方面都对各种产业没有重要的战略影响，而宏观图景没有考虑的还有很多，诸如技术变革和竞争对手行为等其它不确定性因素。其结果是，宏观图景受到许多经营管理层的怀疑，它没能普遍地成为战略规划的有机组成部分。

产业图景

在进行战略选择时，各种图景是考虑不确定性的有力手段。当未来不可预知时，它们使得企业避免对未来作出危险的、片面的预测。图景研究有助于促使管理层把他们对于未来的模糊的假定明确化，同时摆脱因循守旧的思想来思考问题。由此，企业在如何考虑竞争不确定性上才能做出明智的选择。

在竞争战略中，产业是进行图景分析的合适单元——我称此类图景为产业图景。产业图景使得企业了解到不确定性对自己所在特定产业的战略含义。由于注意力集中在某一产业上，对宏观经济的、政治的、技术的以及其它不确定性因素的研究不是为了它们自身的缘故，而是要揭示它们对竞争的含义。产业图景还明确地包含了竞争对手行为因素这一战略选择中不确定性的根源。

本章讲述制订各种产业图景的方法，以及如何利用它们来指导竞争战略的选择。首先我讲述辨识某产业面临不确定因素来源的方法，以及如何将它们转换为最有意义的产业图景。接下来，我们讨论如何分析图景，以及怎样辨识那些对产业结构和竞争优势最有影响的图景。其后，我将说明就面临的不确定性因素而言，企

业可如何选择最佳战略。本章结尾处讨论如何使产业图景适应现行的企业战略规划过程。

构造产业图景

所谓产业图景，是一种对产业未来结构的内在联贯的构想，它基于一组关于可能影响产业结构的重要不确定性的合理假设，其目的是确立和保持企业的竞争优势。一个产业图景是未来一种可能的产业结构，而不是对未来的预测。慎重地选择一组产业图景，以反映对竞争产生重要影响的一系列可能的而且是可信的未来产业结构。然后，利用整个一组图景，而不是其中某个最可能发生的图景，来设计竞争战略。制订产业图景的时间范围应当体现最重要投资决策的时间范围。

通常产业都面临诸多未来的不确定性因素。那些将对产业结构产生潜移默化影响的不确定性是最重要的，像技术创新、新竞争对手的加入以及利率水平的波动等。诸如宏观经济条件和政府政策之类的外部因素，不是独立地，而是通过产业结构来影响竞争。结构变化几乎总是要求调整战略，而且为竞争对手们改变相应地位创造了最好的机会。

第一章讲述的五种竞争作用力构成了构造产业图景的概念基础。影响这五种竞争作用力中任意一种的不确定性因素都将对竞争产生影响，因而在构造图景时都应该予以考虑。构造产业图景，首先应分析当前的产业结构，辨识可能影响其的各种不确定性。然后，将这些不确定性换成一组不同的未来产业结构。图 13—1 说明了整个过程。

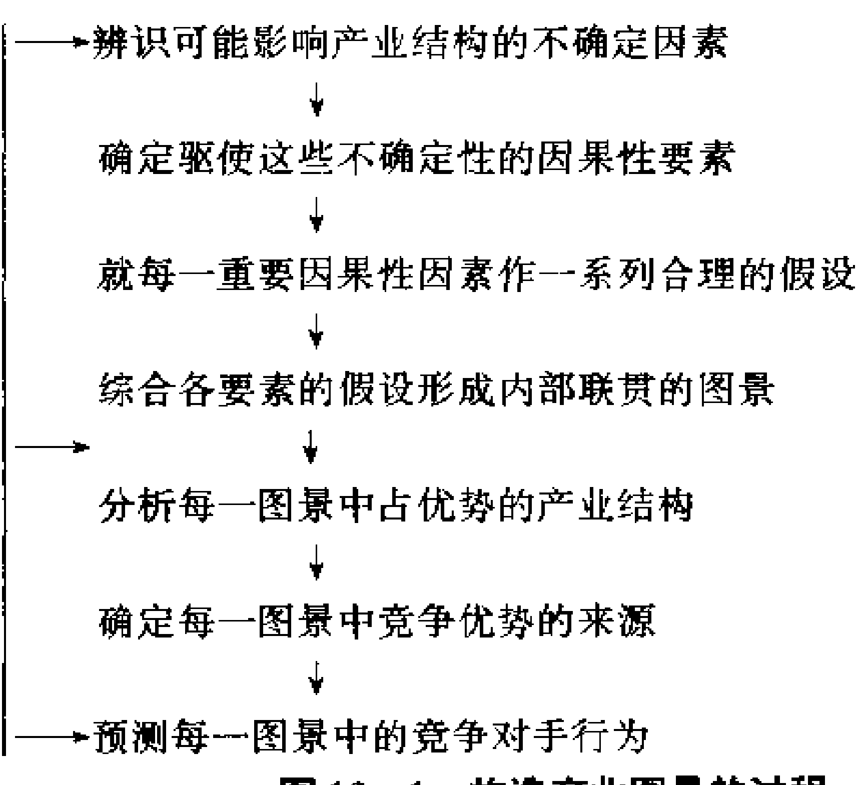


图 13－1 构造产业图景的过程

图 13－1 说明的过程看似很简单。其实，构造产业图景需要多次反复，是一个判断过程。在分析一定数量的产业图景之前，很难完全确定哪些不确定性因素对构造战略最重要，因而在图 13－1 中有反馈环路。

尽管事实上竞争对手的行为会影响产业结构并且它自身往往是不确定性的来源，在图 13－1 所显示的过程中，还是在确立了结构以及对竞争优势的要求后，才引入此因素，然而，如果对竞争对手身处其中的结构性环境没有了解，那么在图景中预测竞争对手行为就成了一个几乎不可能完成的任务。在某一图景中预测竞争对手行为可以有助于调节产业结构；而竞争对手行为的不确定性可能产生另一些图景。

我将采用一个取自美国链锯产业的例子，将其扩展后来说明怎样构造产业图景。因而有必要提供某些有关美国链锯产业的背

景材料，以便更好地理解各个图景。在70年代以前的几十年中，链锯业结构稳定、盈利颇佳，然而，到70年代初期，有迹象表现该产业可能正处于发生重大结构变化的边缘，人们相信，向家庭使用者和其它“随意的使用者”出售小型链锯，可能会进入爆炸性的增长期。如果这种情况出现，将会触发该产业发生巨大的结构调整，这种结构变化可能沿几个不同的方向进行。

在70年代初期，绝大部分的链锯是卖给专业使用者的，如伐木工、农场主和其它以链锯为基本营生工具的人。专业使用者倾向于频繁、高负荷的使用链锯因而重视其耐用性、舒适性和可靠性。他们主要是通过链锯经销商购买产品，这些人还同时提供服务以及零部件。经销商倾向于经营少数几家制造商的产品。当时的链锯多数是大型、效力强的汽油锯，制造商用自制的或买来的零件将其装配出来。链条、拉杆和链轮齿这类零件的供方是大批量生产者，它们具有规模效益，在一定程度上可讨价还价。电锯是汽油锯的潜在替代品，但不足以满足大多数专业人员的需要。

在70年代初期的主要竞争对手是霍姆赖特公司(Homelite)——泰罗斯特罗公司(Textrox)的一个分部，麦克库罗奇公司(McCulloch)和斯谛尔公司(Stilh)，追随者有罗波公司(Roper)、雷明顿公司(Rimington)和比尔德－普兰公司(Besird－Poulan)。产业中的竞争是温和的，集中在质量、特性、分销网点和品牌声誉上。霍姆赖特拥有最大的市场份额，其次是麦克库罗奇。这两家公司都采用歧异战略。斯谛尔集聚力量于高价－高质细分市场，在质量、耐久性和服务方面实现歧异化。

到1973年，某些主要的不确定性现出了端倪。能源危机、自己动手运动和其他一些原因引发了对(供随意使用者用)链锯需求的最初刺激。这些使用者远不如专业使用者那么老练，而且他们在较窄的需求范围内以较低的强度使用链锯。这些使用者还不一定从链锯经销商那儿购买产品，因而链锯的销售渠道得以扩大，将

五金连锁店、样品陈列室和百货商店以及其它许多渠道都包括进来。不莱克与迪克(Black & Decker)收购了麦克库罗奇，而比尔德－普兰则被艾默森电气公司(Emerson Electri)收购。这些收购，使得有潜在的可能向原先受财务限制的竞争对手注入资源。在本章的剩余部分，我将说明营造图景的基本原则，同时为链锯产业构造一组产业图景。

辨识产业不确定性

辨识对竞争产生最重要效果的不确定性因素是产业图景这一技术的核心。但是，可能很难认清不确定性因素的来源，而且经理们可能会发现找出突发的变革或者避免陈旧思想的影响困难重重。为了辨识不确定性因素，必须分析产业结构的每一因素，将其归入以下三类之一：恒定的、可预知的以及不确定的。产业结构的恒定因素是结构中最不可能发生变化的那些方面。可预知因素，则是那些将要变化的结构部分，但这种变化在很大程度上是可预料的。可预知的趋势可以很好出现，或快或慢取决于各图景。只要对产业进行周密的分析，很多产业结构的变化常常是可以预知的。结构中的不确定性因素是未来结构的某些方面，它们依赖于无法解析的一些不确定性因素。恒定的和可预知的结构变量是每个图景的组成部分，而不确定的结构变量最终决定了不同的图景。

着手确定产业结构的各因素属于哪一类，可用以下方法：列出所有明显的产业趋势以及产业观察者内部讨论过或提到过的任何可能的重大产业变革。虽然只有那些可能会影响产业结构的不确定性因素对制订图景有重要意义，但是为了避免忽略掉重要变量而在开始时辨识出所有不确定性因素是很重要的。那些发生的可能性小但对结构有巨大潜在影响的不确定性因素也不应被忽视。要分析每一种趋势或可能的变化，以确定它是否对产业结构有重要影响，以及这种影响是不确定的还是可预见的，这样一种过程倾

向于产生一张混合了原因和结果的不确定性因素表。

但是，只考虑很明显的趋势，就可能忽视重要的突发的变革。只依据明显趋势营造的图景可能只反映因循守旧的想法，而不可能洞察到竞争对手尚未认识到的未来结构。一种避免忽视这些突发变革的方式，是求助于那些可能预见新可能性的产业观察者。另一种克服因循守旧的方法，是向局外人寻求意见，他们对产业不熟，看法客观。

大范围的环境因素，诸如技术变革的趋势、政府政策的偏移、社会变革以及不稳定的经济环境等，它们既可以导致可预知的变化，也可以导致不可预知的变化。就自身而言，环境变化并不重要，它们的重要性来自于对产业结构可能产生的影响，表 13 - 1 中列出了一些发生于每一产业中的基本演变过程[3]，它们提供了促进产业结构变化的驱动力。应当分析其中的每一项，看其是否以及如何影响产业。有时演变过程是以可预见的方式进行的，而在其它一些情况下，其变化的速度和方向是不确定的，因而导致某些结构因素的不确定性。

在可能的产业变化中，最难预料的变化往往是那些源于产业外部的变化。例如，在那些以前与电子学联系很少甚至没有联系的产业中，许多企业为微型计算机的发展所震惊。与已经起步的竞争对手相比，新插足者对产业结构的影响更不可预见，而且往往更深刻。

因此，在某些产业中，制订图景最好由产业内部开始，然后再向外寻找其它的不确定性来源。而在另一些产业中，更合适的做法是从构造宏观图景开始，然后再逐步缩小范围集中到本产业上来。宏观图景可以为可能的产业变化提供重要的理解，它们可以揭示宏观经济、政治或社会等变量可能的转变。以较为集中于产业的视角来看外部环境，是不可能预见这些变化的。辨识不确定性因素的另一个方法，是基于更广范围的技术预测。系统地考察

外部发展可能会怎样影响公司价值链中技术(见第五章)的每一项,有时会有助于揭示企业内部技术人员未曾预见的变化。

表 13－1　　促使产业结构变化的演变力量

增长中的长期变化
买方市场细分的变化
买方经验增加
不确定性减少
专利知识的传播
知识的积累
规模扩大(或缩小)
投入及货币成本的变化
产品创新
市场营销创新
工艺创新
相邻工业的结构变化
政府政策变化
进入和退出

在制订图景时,重要的是努力辨识一种或多种对结构有显著影响的主要突变,如一次革命性的技术变革等。如果主要的突变有突然发生的可能性,制订图景时就应将其作为重要的不确定性因素。如果某一主要的突变将对结构产生巨大影响,但目前还很遥远,那么,最好是将其从反映正常情况的图景中分离出来对待。

为了演示如何运用这些思想,表 13－2 列出了 1973 年链锯产业的不确定性结构因素。五种驱动力中,除了供方这一项,都存在着极大的不确定性。由于每一种结构不确定性因素都可以发展为几个图景,正如链锯业的情况所示,不确定性因素还可能很多,因

而，必须挑取这些不确定性来源的精华部分，将其融入对战略真正至关重要的少数几个图景中去。

表 13－2　美国链锯业的不确定性结构因素

进入壁垒

　　新的专利产品设计会出现吗？

　　制造产品的规模经济将来会有多高？

　　营销（媒介宣传和费用率）的规模经济将来有多高？

　　获得进入每种营销渠道的途径有多困难？

　　在安全性上会如何立法？

买方

　　随意使用者的需求是什么？

　　专业/农场买方的需求是什么？

　　经销商与非经营商销售的对比情况如何？

　　在提供售后服务的经销商销售渠道之外自有商标的重要性如何？

　　直销还是通过分销商分销产品？

　　买方对价格的敏感性如何？

竞争

　　随意使用者的渗透曲线是何形状？

　　传统竞争对手将表现如何？

　　新被收购的对手将如何表现？

　　国外企业会被美国产业吸引吗？

　　固定成本有多高？

　　各个竞争对手对链锯业有多投入？

替代品

　　电锯将侵蚀多少汽油锯的市场？

供方

　　相对稳定

独立及不独立的不确定性因素

将不确定性结构因素系列表转变为各个图景，开始于将其分为独立的和不独立的不确定性因素：

- 独立不确定性因素　指其不确定性独立于其它结构因素的那些结构因素。其不确定性可能源自本产业内部(如竞争对手行为)，或者源自产业外部(如原油价格)。
- 不独立的不确定性因素　指那些极大程度上甚至完全由独立不确定性因素决定的结构因素。例如，在链锯产业中，将来电视广告的投入是相当不确定的，但却基本上由随意使用者的需求来决定。随意使用者极易接受电视广告，而专业和农村买方最好是通过专业杂志来施加影响。

独立的不确定性是图景基于制订的图景变量。由于独立不确定性因素是不确定性的真正来源，只有它们才是构造图景的合适基础。一旦就独立不确定性因素做出了假设，不独立的不确定性因素也就确定下来，成为各个图景的组成部分。

由于许多产业结构的特征部分由独立不确定性因素决定，部分受其它一些产业特征的影响，所以独立和非独立不确定性因素常常只在程度上有所区别。例如，产业的集中情况，主要是基于进入壁垒的高度，因而它是不独立的；但是它还取决于未预见收购或强大竞争对手进入独立不确定性因素。因此，在构建图景的所有阶段，都必须努力找出影响每个不确定变量的最重要的因素，利用这些因素来把该变量归于不独立变量类，或是独立变量类——即真正的图景变量。在最初分析时，哪些不确定性是不独立的，这点往往不明显。在分析了各图景后，经常需要修正某一特定结构因素的分类法。

要把产业结构的不确定性因素划分为图景变量与不独立变量，需要辨识出结构不确定性要素中的因果性要素。这些要素决定每个不确定结构因素的未来状态。例如，随意使用者对链锯的需求水平取决于能源价格、家庭增长速度以及多少新家修建了壁炉等等因果性要素。

从实际出发，可能并不推崇追溯影响某一不确定变量的最基本的因果性要素，原因是这类要素数量既多又难以衡量，然而，为了分离开图景变量和不独立变量，必须足够深入地追溯其因果性。在对每一图景变量做一系列合适的假设时，因果性要素的作用也很重要。例如，如果能源价格极大地影响着随意使用者对链锯的需求水平，那么预测能源价格可能的变化范围对于了解可行需求水平的范围就是必不可少的。

表 13－3　链锯业的图景变量

链锯业的图景变量
最重要图景变量
随意使用者的需求水平
随意使用者的渗透曲线形状
经销商与非经销商方式销售的比例
自有商标与非经销商销售的品牌产品的比例
次重要图景变量
专业及农场需求量
电锯对市场的侵蚀

表 13－3 是从表 13－2 所示链锯产业的全部不确定性中定出的图景变量，并且按照它们对产业结构的重要性予以排列。由于只要搞清楚随意使用者对链锯的需求以及销售的渠道，该产业的许多不确定性因素就可以确定下来，所以链锯产业的图景变量相对较少。例如，如果随意使用者的需求增长了而与不熟练使用数量有关的事故数量也增长，就可能在将来导致政府制定安全法规。

如果随意使用者的销售额增长了，市场营销活动也会迅速增加，并且会向电视广告方面转移。

表13－4列出了链锯产业中四个重要图景变量的因果性要素。作为一种典型情况，每一个图景变量都由数个因果性要素支撑，这些要素反映了来自产业内部和外部的各种影响力。

从表13－4中还可以很明显地看出，某些因果性要素反映了产业结构或竞争对手行为的其它一些方面。例如，随意使用者的需求部分是由营销活动的强度和竞争对手的定价行为决定的，而随意使用者的需求水平会影响未来销售渠道的组合比例，这是因为随意使用者和专业使用者喜欢的销售渠道不同。图景变量既受内部原因又受外部原因影响是很常见的，所以对图景的分析必须反映这种相互依赖的关系。

表13－4　决定链锯产业中非稳定性的因果性要素

图景变量	因果性要素
随意使用者的需求量	外部
	社会趋势
	能源成本
	烧柴炉和壁炉的安装
	成立家庭的数目
	销售随意使用锯的渠道
	内部
	竞争对手的营销行为
	竞争对手的产品变化
随着使用者渗透曲线的形状*	外部
	经济环境

	能源价格改变的模式 社会趋势的模式 链锯的替换速度 有关链锯的分销渠道战略 内部 竞争对手的营销行为
经销商与非经销商销售量比例	外部 分销渠道的产品系列策略 消费者购买链锯的习惯 分销渠道提供服务的能力 随意使用锯的用途模式(它决定更换行为,备件使用以及服务需求) 内部 竞争对手的销售渠道策略
自有商标与非经销商销售品牌产品的比例	外部 销售渠道的品牌策略 销售渠道的产品策略 内部 竞争对手的销售渠道策略 竞争对手的品牌策略

* 渗透曲线指拥有链锯的家庭数目的增长。

由包含了各个图景变量的因果性要素的不确定性产生了各个图景。关于图景变量所做的假设将决定那些非独立不确定性因素的效果。然后将可预知的和恒定的结构要素加入图景中,从而完成未来产业结构的轮廓,同时必须认识到,在不同图景中可预知趋势的变化速度可能不同。图 13－2 简要说明了此过程。

要构建一个有用的图景就要研究产业结构的多个因素是如何互相关联的,还要把图景变量从不独立的和可预知的产业变化中

分离出来。图景还必须尝试揭示结构变化的二级效果，这种效果来自于某一产业变化对其它变化的影响。由于通常了解图景在战略上的含义很重要，这种产业结构多个方面如何相互关联的逻辑性是图景技术有用的核心。

辨识一组图景

每一产业图景都是建立在一组有关每一图景变量的合理假设上，这些变量是由因果性要素衍生而来。如图 13－2 所示的过程得出这组产业结构假设的结果。在每一组假设下，对未来产业结构产生的内部联贯的看法就形成了一个图景。有关图景变量潜在效果的合理假设的范围，决定了某种分析目标下的一组合适的图景。

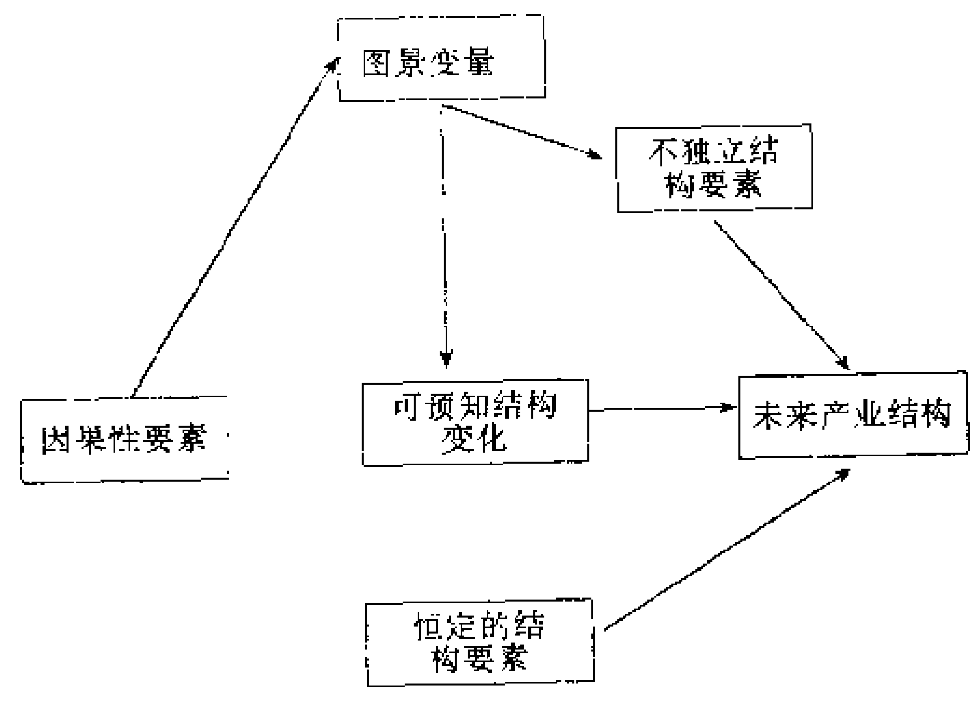


图13－2 未来产业结构的决定因素

如果只有一个图景变量，那么只要确定了图景变量，构造一组产业图景就比较简单了。例如，在链锯产业中，随意使用者的需求

水平是唯一的图景变量，那么，通过作出几种有关需求水平的合理假设，就可能得到一组数目不算太多的图景。然而，在大多数产业中，有关的图景变量数目远远不止一个。就每一个变量有不同的假设，这样有关各个变量的假设的组合，会是一个很快增长的数目，随之而来的是需要分析的图景数目也迅速增长。例如，如果链锯业中有四个图景变量，很容易构造出数十个图景来。

有两种办法可以限制图景数目的增加：减少图景变量的数目，以及减少有关每一变量的假设数目。第一步要确保所有的图景变量的确是不确定的而且是独立的，这一步骤可能会减少一些变量。另一个减少图景变量数目的方法是只把注意力集中在对结构有重要潜在影响的变量上。虽然许多因素都对未来结构有一定影响，只有不多几个因素的影响会显著到足以改变竞争战略。有时，只有在开始分析图景后，某个变量对结构的影响才显得较明显，不过，在链锯产业中，所有四个图景变量都是重要的。

确定要分析的图景组的第二步，是明确对每一图景变量要做的不同假设。各变量因果性要素可能变化的范围，决定了所做假设的合理范围。各图景变量可以是离散的或是不连续的。当图景变量是离散的(如有关某一规定，或者立法或者未立法)，假设的选择较为明了。而当图景变量是连续的(如随意使用者的需求水平)，就产生了如何使假设适当地反映其价值这一问题。

假设的选择应当由四个因素控制：限制不确定性的需要，对结构影响的规律性，经理的信念以及实用性。对图景变量所做的假设应当限制该变量所有可能取得值的可行范围，揭示可能出现的产业结构的重要差异。由于图景并不意味着对未来的预测，所以不忽略那些发生概率小的图景也很重要。使用极限值，有利于了解产业结构可能的演变方向。例如，随意使用者需求水平上的广泛差异，将强烈影响链锯产业的演变轨迹。然而，也并不意味着应当在构造图景时使用那些极不可能的变量值，除非这种非常不可

能的取值会导致一种产业结构，而此结构本质上不同于常见取值所导致的产业结构。如果图景是建立在极不合理的假设基础上，其可信度就会遭到损害。

由于限制了不确定性的可行范围，在此范围内有关每个图景变量的假设数目也必须进行挑选。如果图景变量取值的变化在其变化范围内以一种特定的方式影响产业结构，那么所做的假设数目可以很少。然而，如果情况不是这样，假设的范围就必须反映主要的不连续性。例如，在链锯业中，随意使用者的中等的需求水平对结构会产生影响，这种影响并不简单地处在很高和很低需求造成的影响之间。因为中等的需求水平仅为一个或二个有效规模制造企业提供了生存空间，但很有可能数个竞争对手同时扩张，导致生产能力过剩。影响的不规则性的另一个更为显眼的例子，与提供售后服务的经销商所占销售量的比例有关。随着随意使用者需求的增长，销售商销出的链锯销售量所占百分比可能迅速下降，但是，一旦首批链锯买方要求购买更大的锯并要求服务时，销售量就会恢复。相对图景以低或高的特性来描述经销商方式销售份额来说，这一点有相当不同的结构含义。

在选择有关各图景变量的假设时，还要考察第三个问题，即高层管理层所报的信念。至少围绕高层管理者共同拥有的信念制订一个图景，是很重要的。其结果是图景的制订过程较可信了。在揭示各高级经理假设的差异方面、以及在检验经理们独立作出的关于各图景变量的假设的总体一致性方面，反映经理们假设的图景也是很有用的。如果由组合这些假设所形成的图景是不合理的，那么经理们可能得改变对未来的认识。所有这一切对证明使用多个图景而非单个图景的正确性来说，也是重要的。

在选择有关每个图景变量的数目时，最后应考虑的是实际能进行有意义分析的图景数目的极限。图景数目的增加一超过三或四就可能使分析非常繁重，因而，有必要在减少被考察的假设数目

上，做出妥协。由于可以在以后的分析中增加、去除或合并各种图景，所以重要的是不过分强调这一限制。

表 13－5　链锯产业图景的系列假设

图景变量	假设		
随意使用者的需求水平	低	中等	高
随意使用者的渗透曲线的形状	稳定增长	峰状的	
经销商与非经销商销量比例	经销商方式为主	非经销商方式份额高	短期转向非经销商方式长期回到经销商方式
自有商标与非经销商销售的品牌产品的比较	高比例品牌产品	高比例自有商标	

表 13－5 给出了链锯产业中为各图景变量所选择的系列假设。除了随意使用者的需求水平和经销商与非经销商方式销售量比例这两者外，各个变量只需要两个假设就足以揭示对产业结构的含义。渗透曲线形状的关键区别，在于它是平滑上升，还是迅速上升然后平稳下来(峰状的)。峰状的形状提高了竞争对手资本投入过剩的风险。自有商标产品销售量的比例对于确定买方的侃价实力、以及麦克库罗奇和霍姆赖特这类名牌产品的相对地位是重要的。(制造商的品牌在自有商标销售中虽然不那么重要)。表 13－5 所示的各个假设都可以量化。

假设的一致性

图景应当是对未来产业结构可能是怎样的一种内部联贯的看法。通过分离图景变量和非独立不确定性因素，可以部分地保证

这种内部联贯性。然而，有关各个图景变量的假设也要保持一致，这是另一个关键的要求。

通常图景变量彼此影响，因而关于这些变量的假设的某种组合可能是内部不联贯的，结果是可能得去除掉一些图景，图 13－3 和图 13－4 展示了链锯产业的这一过程。表 13－3 把随意使用者的需求水平同随意使用者渗透曲线的形状做了比较。除非随意使用者的需求高，其渗透曲线不可能是峰状的。因此，有两种假设(图 13－3 中的单元格)的组合是不一致的。表 13－4 把上述一致组合中的四种与不同销售渠道的比例进行了比较。同样，一些假设的组合是相互不一致，因而可以去除掉。只有当随意使用者的需求水平不高时，提供售后服务的经销商方式才会占支配地位。除非随意使用者的需求为中等或高，非经销商方式不可能占到高

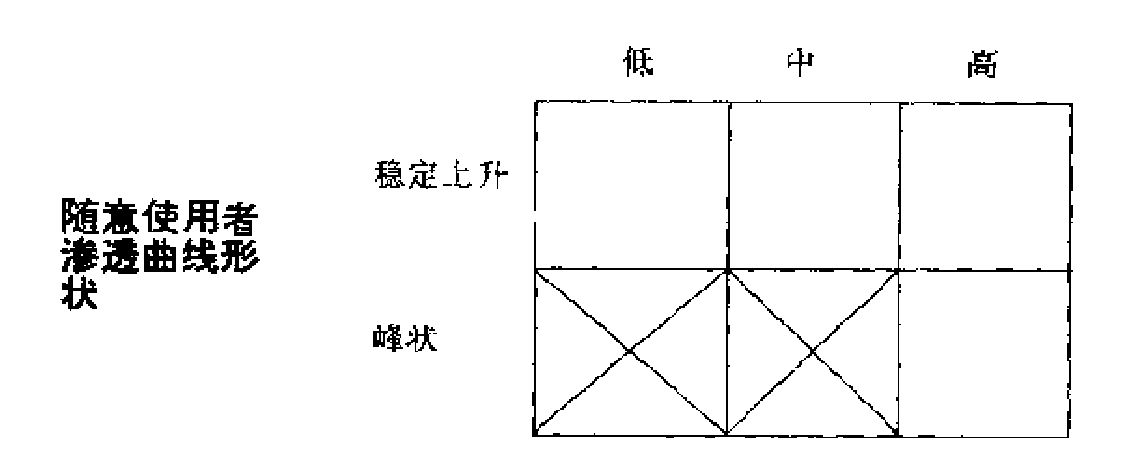


图13—3　链锯产业中随意使用者需求和渗透曲线的一致性

的市场份额。只有当随意使用者的需求高且呈峰状，向非经销商方式的短期移动才是可能的，其结果是导致非经销商方式的份额增加，然后是随意使用者的需求下降以及较认真的随意使用者转向经销商。第四个图景变量：自有商标销售与非经销商销售的品牌产品的比例，没有在图13－4中说明。但是很明显，自有商标产品对市场的渗透与经销商方式占主导地位是矛盾的。

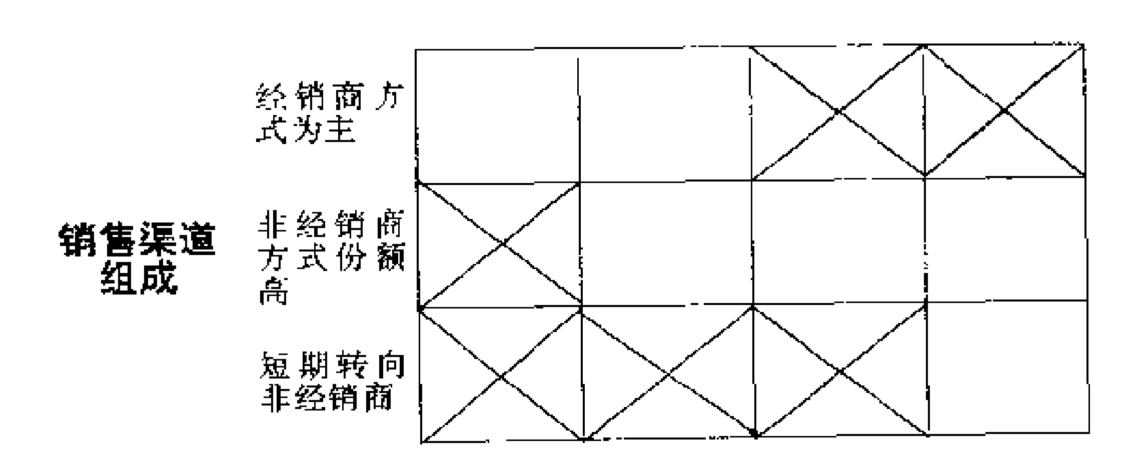


图13－4 链锯产业中需求和销售渠道组合的一致性

由此，我们可以把链锯产业中保持一致的图景数减少为十个，如图13－5所示。这十个关于图景变量假设的组合是内部联贯的，可以用于将来的分析。采用图景技术的一个重要好处是对未来有一种联贯一致的看法，因而确定内部联贯假设的过程对制订产业图景是至关重要的。

随意使用者的需求

低 / 稳定　中等 / 稳定高 / 稳定　高 / 峰状

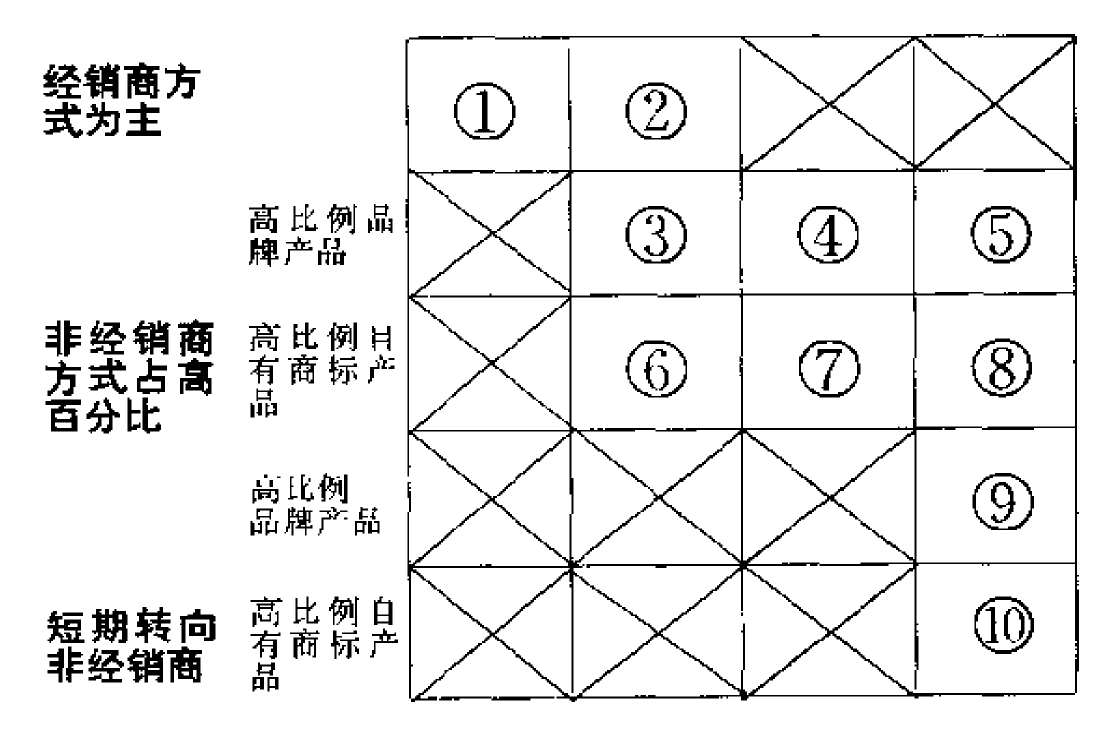


图 13－5　链锯产业的一致性方案

分析图景

图景规划的下一步是分析每一图景的竞争含义。图景分析包括以下内容：

- 决定图景对应的未来产业结构
- 发掘图景对产业结构吸引力的影响
- 确立图景对产生竞争优势的含义

为了确定某一图景对未来产业结构的影响，必须执行图 13－2 中所示的过程。有关图景变量的假设决定了结构的非独立性因素。这些因素和可预知的以及恒定的结构因素相结合，构成了完整的图景。对于不同的图景，可预知的结构变化可能或快或慢。每一图景将给出变量假设发生时，对代表产业结构的五种作用力的描述。

这种未来结构在盈利能力上可能更具吸引力或反之。每个图景下的产业结构将决定、而且很可能会改变竞争优势的来源。例如，以随意使用者需求水平低为特征的图景、与随意使用者需求高因而销售渠道不再以提供售后服务的经销商为主的图景相比，两者对取得竞争优势有不同的要求。在后一个图景中，歧异战略更多地基于广告和轻型、紧密的锯型设计，而不像以往那样以卓越的经销商和耐用的链锯来体现其独特性，在对每一产业图景的分析中，必须详细说明它对价值链中竞争优势所产生的含义。

各图景可能在以下几方面互异：

- 价值活动的相对重要性
- 价值链的恰当结构
- 成本或独特性的驱动因素
- 关联的重要性
- 不同竞争优势来源的可维持性
- 基本战略的选择

表 13－6 分析了链锯业的两个图景。图景 1 产生的结构与目前的产业结构很相似，而图景 7 导致的结构对竞争优势有相当不同的要求。

分析图景的一个重要部分是确定何时此特定图景的出现将变

得明显。有时某个图景会很快出现。然而，在链锯业，一年过去后随意使用者需求水平的不确定性才有所减少，又过了几年后，需求水平的峰状特点才为众人所知。因而竞争厂家必须做出选择，是较早地投入某一战略呢，还是等到可以获得更好的信息时再行动。所以企业必须估计何时不确定性会消失，以此来预测竞争对手行为以及建立自身的战略。

表 13－6　　链锯业图景分析

	方　案　1 “随意使用者市场从未出现”	方　案　7 “自有商标占主导地位”
未来产业结构	与目前相同	进入壁垒转向规模经济和绝对成本优势 销售渠道的实力和价格敏感性增加 竞争压力增加 电锯成为一种主要的产品系列
结构吸引力	高	总体来说一般，但是市场领导者可获利
竞争优势的来源	基本未变	随意使用者链锯的市场份额 产品设计低成本 广告上的规模经济 低劳动成本地区的自动化工厂 在专业/农场细分市场上极为强大，不必加入随意使用者细分市场的争夺

把竞争对手行为引入图景

如果企业在其所处的产业中占据主导地位，或者竞争对手行为对产业结构的潜在影响极小，那么，对每图景的分析可以停留在产业水平上。可是，在多数产业中，竞争对手会影响产业的结构，

而且其战略将对企业的选择和可能的成功产生影响。因而在对图景的分析中必须包括竞争对手这一因素。对于那些存在着少数实力强大竞争对手的产业，竞争对手分析可能是分析每一图景的最重要部分。

通常，图景对应的未来产业结构对不同竞争对手会产生不同的后果。例如，与仅为专业使用者服务的企业相比，随意使用者需求的增长，将大大有利于某些企业，它们已生产适合随意使用者的产品型号，且在批发渠道上有代理商。竞争对手对结构变化的反应方式，可反映其目标、假设、战略以及能力。例如，由于受其母公司（艾默生电器公司）激进增长目标的限制，比尔德－普兰公司可能以激进的反应来应对随意使用者需求的增长。反之，竞争对手的行为可以通过反馈环，影响某图景中结构变化的速度和方向。例如，在链锯业的图景 7 中，如果比兰德－普兰和麦克库罗奇都对新的生产能力激进投资，这与两家公司或两家之一选择保守姿态相比，可能会加剧竞争。

应当运用所有竞争对手行为分析的手段来预测在不同的图景中竞争对手将如何行事。在整体预测某一图景下潜在竞争对手的反应时，绘战略图常常是一种有用的手段[①]。选择战略图的轴线来反映某图景暗含的、可持久竞争优势的主要来源。由于每个图景暗含不同的未来产业结构，所以对竞争对手相对地位影响最大的那些变量可能不同。例如，在链锯业图景 7 中，由于产业结构将向更激烈的价格竞争转移，因而生产制造规模会成为竞争优势的重要来源，在图景 1 中，它并不如此重要。

绘战略图可同时表示出某一图景下所有竞争对手的预期行为，它还有助于分析竞争对手之间的相互影响以及他们对彼此行动的反应。例如，如果在一个图景下预期所有竞争对手都沿同一方向行动，那么此图景揭示的前景，就可能使某些竞争对手修改自身的战略，以避免正面冲突。

竞争对手行为常常很难预测。如果图景中一个或多个重要竞争对手的行为对竞争有重要影响又不确定，那么在图景中就引入了附加图景变量。必须根据竞争对手行为会如何不同的假设，将那些涉及关键的竞争对手不确定性的图景分解为两个或多个的附加图景。同样的方法，在处理有关潜在新插足者可能性的不确定性因素时也是必不可少的，这些新插足者拥有的资源和技能与现存竞争对手相异。

图 13－6 说明了表 13－6 分析的链锯产业图景中最重要的竞争对手不确定性因素。在图景 1 中，主要的不确定性因素是，尽管随意使用者市场从未完全实现，麦克库罗奇和比尔德－普兰是否会以激进姿态投资新生产能力和广告。由于其母公司的原因，两家都有采取激进姿态的强烈倾向。在图景 7 中，由于麦史库罗奇和普兰的行为非常易于预测，霍姆赖特的战略成了关键的不确定性因素。霍姆赖特可能不顾已暗示出的战略转移而选择占领整个随意使用者市场，或者保持其传统市场、牺牲市场份额以换取高利

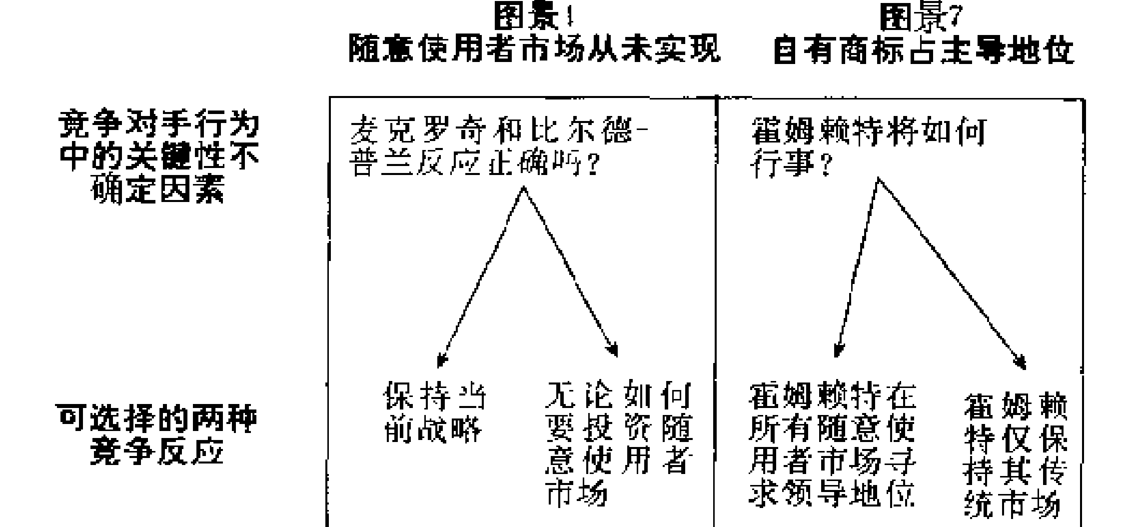


图13－6　链锯产业图景的竞争对手行为

润。虽然霍姆赖特的母公司可能倾向于追求高利润，存在迅速增长的机会也可能影响该公司的选择。

待分析图景的数目

由于对图景的分析常常是繁杂而费时的，所以应当按一定顺序分析图景，以期既为战略选择提供必要的洞察力又不需要对每一种可能的图景展开充分的分析。一个好的出发点是首先分析极图景，即分得最开的图景。这些图景通常会导致最困难的产业结构，从而有利于限制战略选择的范围。极图景间的极端对比常常能对战略思想有所激励。在链锯产业中，图景 1 和图景 7 是图 13－5 中的极图景。

紧接着极图景之后，应当分析那些图景，它们的预期结构极大的相异于极图景。还应当分析最可能发生的图景。此过程应当一直持续到了解了图景变量决定未来结构的方式时为止。此外，应当把发生概率低的主要突变作为特殊图景包括在分析中，对它们的分析不必很全面但在做战略选择中要予以考虑。

图 13－7 说明了对某链锯业中间图景即图景 9 的分析。由于此图景假设随意使用型链锯的销售仅流行一时且自有商标销售从未流行，它与图景 1 和 7 非常不同。如此，图景 9 给企业提出了一个两难问题，如何在短期繁荣的随意使用者市场上投资，同时不疏远经销商或者牺牲掉关键的竞争优势。从图 13－7 可以清楚地看到，图景 7 中竞争优势和潜在竞争对手行为的决定因素，与那另外两个图景非常不同。简单考虑以下其它图景，可以明了此三个产业图景代表了不确定性因素对竞争的影响。

构造图景的目的是理解产业以及竞争地位可能变化的方式。预测常常是不准确的，因而图景试图代之以对一系列预测的逻辑结果的说明。实际分析了的图景仅仅是产业中无数种可能的未来情况中的少数几个。尽管如此，出色选择的图景会表明与战略形

成有密切关系的未来情况的范围。选择图景是为了交流、培养和扩展经理们对未来的思考。

"随意使用锯型只风行一时"

未来产业结构	进入壁垒移动但程度不及图景? 随着销售渠道组合情况的变化买方实力也随时间变化 增长爆发期过后变为恶性竞争
结构吸引力	长期来说一般
竞争优势的来源	在随意使用锯型市场获取短期利润的能力 专业使用者中的品牌知名度 应付竞争的低成本地位 经销商保持忠诚 避免过剩生产能力 保持传统实力
	麦克库罗奇相对比尔德普兰投资的激进性如何? 激进的　　谨慎的

图13—7　链锯业某中间产业图景的分析

将概率与图景结合

各个图景发生的可能性很少相同。产业图景不是用来覆盖所

有可能的结果，它们是研究未来可能的产业结构对战略影响的工具。然而，图景的战略含义部分地取决于其发生的概率。重要的是确定对各图景来说都非常类似结果的相关概率。如果分析的图景选择恰当，它们将反映可能发生的产业后果的范围。在链锯业中，与图景1接近的后果最不可能出现，而与图景7和9相近的结果，出现的可能性差不多。

将概率与图景相连时，受到偏见以及因循守旧思想的困扰。重要的是找到评价各图景概率的无偏见的方式，其基础是决定每一图景变量的因果性要素。如果经理们对概率的模糊看法与产业分析的结果相差很大或者相矛盾，也应当指出并予以正视。

产业图景特点总结

许多特点可用来区分产业图景，实际上，一个图景就是在一组关于未来的假设下，对产业结构、竞争对手行为以及竞争优势来源所作的充分分析。完成这一任务需要使用对产业和竞争优势进行分析的全部现有技术；图景技术本身并不是目的，它只是指出关键的不确定性并对其进行分析的框架。与实际构造图景同等重要的，是对不确定性怎样影响产业结构进行了解的过程。

对产业图景的成功分析依赖于判断力和折衷力。构造图景是抽取那些影响战略选择的不确定性因素的过程。从未来产业结构的整个领域选取以及分析少数几个图景，这要求挑出最重要的例子加以简化。此过程几乎总在重复着，因为随着分析的进行，分析者将更好地理解关键性不确定性因素和产业结构之间的关系。

最后，应当清楚，构造产业图景的一个主要目的是保证企业对未来的看法是内部联贯的。一个图景旨在形成对未来产业结构的一种看法，此看法认识到变量之间的相互作用和对不同产业特点假设的一致性要求。图景提供了一种把不确定的趋势同许多可选择的对未来的看法联在一起的方法，这些看法是内部联贯的，以此

作为强调产业趋势和竞争对手行为相互影响或彼此加强的方式。图景旨在减少这样一种可能性：处理产业中某一不确定性因素的行为，无意识地恶化了企业相对其它不确定性的地位。

产业图景和竞争战略

建立和分析了一组产业结构之后，接下来的任务是利用它们来制订竞争战略。图景本身并不是目的。有不少公司在把图景转变为战略时犹豫不前，注意力往往放在构造图景上，而不是确定图景的含义上。有关图景的文献也很少指导利用图景制订战略的方法。

如果企业明了某一图景会发生，其采取的最优战略通常是——但不总是——不同的。每个图景都包含不同的产业结构、主要竞争对手的行为以及对竞争优势的要求。图 13－8 说明了链锯产业中的这种情况，处于领导地位的企业在各图景下采取的图景相当不同。

由于企业并不知道哪个图景将会发生，所以在其资源及初始地位既定时，企业必须选择最佳的方式来处理选择战略时面对的不确定性。应付不确定性的典型方式是选择一"强壮"的战略，即无论哪种图景发生时都是可行的战略[9]。然而，这决非唯一的选择。企业可能代之以只为某一图景作准备，尽管此图景有可能不会发生。相反，资源巨大的企业有时可能有能力采取同时应付所有图景的战略，然后等到局势明朗化后再集中努力的重点。例如，在销售渠道的组合情况不确定时，有实力的链锯业竞争对手可能在所有的潜在销售渠道中占据位置。

围绕某一图景来制订战略是冒险的，而保证在所有图景下都取得成功的战略是昂贵的。此外，不同图景所隐含的战略常常是彼此矛盾的。例如，在链锯业中开发非经销商方式的销售渠道将

	图景一 “随意使用者市场从未实现”		图景七 “私有商标与占领导地位”		图景九 “随意使用锯型只流行一时”
最优战略	保持原进程 避免竞争对手错误行为的示意	←→ 对领导者来说完全不一致的战略	积极寻求成本领先地位 早日进入新的销售渠道 强调直销市场追随者应选择集聚战略或退出投资 率先行动者优势使时机选择重要	←→ 极大不一致的战略	对随意使用者市场不过分反应 避免疏远经销商或是破坏在专业使用者中的声誉/特权 网罗被竞争对手疏远的经销商 降低成本以防御来自投资于随意使用者市场企业的价格竞争

图13—8　在不同链锯业图景下的竞争战略

会冒疏远经销商的风险，因而同时采用两种渠道是很困难的。在这种情况下，同时顾及几个图景的定位，可能使企业"夹在中间"、毫无竞争优势、品牌形象不清以及组织结构次最优。（见第一章）不同图景所隐含的战略不一致，这往往导致严重的战略困境。在链锯业中，准备应付所有三个图景显然会导致次最优，因而链锯业的竞争对手在选择各自的战略前将不得不做一些困难的权衡。揭示企业必须加以抉择的战略因素，是图景的重要作用之一。

图景下的战略方法

当企业面临具有不同战略含义的各种合理图景时，有五种基本方法可以处理战略选择中的不确定性因素。有些时候这些方法可以顺序使用或是结合起来使用，但并非总是如此。

1. 下赌注于最可能的图景　在此方式中，企业围绕被认为最可能的图景（或系列图景）来设计其战略，同时承担该情形不发生的风险。以链锯业为例，企业必须在三个图景中相信最可能发生的那个上下注，以此制订战略。

在实践中，赌注于最可能的图景是制订战略的常见方式，只是做的比较含蓄。经理们常常将战略建立在有关未来的未言明的假设之上。然而，由于未将假设明确化，图景可能忽视假定且可能不符合内部联贯的要求，而此要求对不确定性情况下做出良好规划十分关键。

自觉按照最可能的图景设计战略的吸引力，取决于此最可能图景出现的可能性、其它图景实际发生的反面后果以及处理此图景的战略与企业资源和初始地位的适合程度。围绕最可能图景设计战略的风险在于，此战略不适合其它可能发生的图景，而在中途修改战略是困难的。

2. 下赌注于"最佳"图景　在此方法中，企业围绕最佳图景设

计战略，在此图景下企业根据其初始地位和资源可以确立最持久的竞争优势。将战略转向对企业最有利的可能的未来产业结构，这种方法寻求最高的上升潜能。显然，面临的风险是最佳图景没有发生，因面所选的战略是不合适的。

3. 两面下注　在此方法中，企业选择这样一种战略，它可以在所有图景下都产生满意的结果，至少在所有发生概率可观的图景下情况如此。这是设计强壮战略的一种方法。这种想法和博奕论中的“最小最大化”战略相似，即棋手移动棋子以最小化其最大损失。在链锯产业，两面下注的方法可能需要开发很宽型号的产品系列，或者在继续向经销商供货的同时，将型号稍有不同的产品按不同的品牌打入非经销商方式的销售渠道。

通常情况下，两面下注方法产生的战略对任何一个图景来说都不是最优的。由此导致的战略地位上的损失，通过风险减少得到了弥补。此外，两面下注与下赌注于“最佳”图景的战略相比，往往意味着较高的成本（或较低的收入），这是因为企业必须为数种可能出现的不同竞争环境做准备而不仅为一种做准备。

4. 保持灵活性　处理不确定图景的另一种方式，是选择一种战略，在哪个图景会确实出现变得更为明确之前，它保持灵活性。这是创造强壮战略的另一种方法，这也说明强壮性必须加以仔细定义。企业推迟资源的投入，这种投入会将其与某一特定战略相连。一旦各种不确定性开始确定下来，在考虑企业资源和技能的基础上，选择一个适应于正在发生的图景的战略。在链锯业中，维持企业在专业使用者市场上的地位并从其它企业那里寻求随意使用者需求，就可使企业保持其灵活性。

企业保持灵活性往往要在战略地位上付出代价，因为投入早的企业可以盈得率先行动者优势。在第五章中详细讨论了率先行动者优势，比如声誉、专有学习曲线以及与最佳零售渠道相联结的能力。在链锯业中，最先进入新渠道的公司可以网罗最佳的渠道。

保持灵活性牺牲了率先行动者优势，换回了风险的减少。此方法与两面下注的不同在于，它推迟投入的时间，而不是采用一个在各种可行图景下都能合理运作的战略。如果企业可能较早明了要发生的图景，那么它就能以最小的代价实行保持灵活性方法。

5. 施加影响　在有关不确定性的最后一种方法中，企业试图利用其资源来造成它以为理想的图景。企业试图提高某图景出现的机会，在此图景中企业具有竞争优势。要做到这点，企业需要努力影响决定图景变量的因果性要素。例如，燃柴炉的安装情况是影响随意使用者对链锯需求的因果性要素，因此企业可能会努力影响炉子的需求量。它可能涉及到与燃柴炉生产厂商的联合，或者在为链锯做广告的同时强调燃柴炉的效用。某些时候，技术变化、、销售渠道政策、政府立法以及其它许多不确定性的来源可以受到潜移默化的影响。企业增加其偏好图景出现的机会，由此赢得的竞争优势必须和施加影响的可能性及其成本权衡考虑。

组合战略和次优战略

采用组合战略以及次优战略常常是可能的和可取的。可以将下注于最可能图景或最佳图景的战略与试图影响出现图景的战略组合使用。同样，保持灵活性的做法是次优战略的合理组成部分，此战略最终会涉及对最可能的图景下注。企业也可能首先选择两面下注法，然后在实际图景较为清楚的情况下，下注于某一未来的产业结构。不过这样做的成本往往高于先保持灵活性再下注的方式。

企业还可能在价值链的某些活动上制订政策来下赌注于一个图景，同时在其它活动上两面下注或是保持灵活性。以链锯产业为例，企业在其生产制造和技术开发活动中，可能下注于随意使用者需求高的前景，从而建造新的低成本设备，设计一些便宜的轻型号。而与此同时，企业又可两面下注，极小化生产过程的纵向整合

程度以减少资本投入，由此将部分风险转移给供方。企业还可两面下注，在市场营销活动上大量耗资以维持与经销商的联系并保持住专业和农场细分市场上的位置。

企业还可选择另一种方法来抑制风险。其做法是较早采取可逆转的行动（广告）而推迟对不可逆活动的投资（如建厂）。任何形式的避免投入或是两面下注，通常都会涉及某些竞争优势的丧失，还可能迷惑雇员和诸如证券分析家等外部观察者。

产业图景下的战略选择

每一种处理不确定产业结构变化的方式，就竞争优势而言，都有其潜在益处、成本以及风险。企业选择其方法时以下各因素最重要：

率先行动者优势　率先行动者优势（第五章）的大小比下赌注法和推迟投入法更具吸引力，影响巨大。例如，率先行动者在赢得巨大竞争优势的同时，可能丧失了对灵活性的选择权。在链锯业中，赢得新的销售渠道可能产生显著的率先行动者优势，因为许多大批量销售商不太可能经营多种系列的链锯。

初始竞争地位　初始竞争地位既定，各图景对企业的潜能不同。围绕适合企业初始地位的图景设计战略，效果可能大大好于围绕最可能图景的设计。较好的执行效果可以弥补下注于较不可能图景的风险。对图景的出现施加影响，就是试图提高对企业最有利图景出现的概率。

所需资源或成本　两面下注法和施加影响法与下赌注于一个图景的方式相比，倾向于需要更多的资源或意味着成本更高。而保持灵活性的做法，通常位于两者之间。

风险　各方法的风险都取决于以下因素：

资源投入的时机　通常投入越早风险越大。保持灵活性因为

推迟了投入，所以极小化了风险，而两面下注试图以不同的方式来降低风险。企业推迟投入的长短取决于率先行动者优势以及采取行动的投产时间。

在其它可选图景下各战略的不一致程度　采用某战略的风险，取决于“错误”图景发生时执行这一战略的糟糕后果。两面下注法以高成本或弱地位为代价，使此风险极小化。可选图景下各战略的不一致程度，取决于各图景下产业结构和竞争来源的相异程度。

图景出现的相对概率　方法的选择取决于各图景出现的相对概率。两面下注通过降低企业暴露于任一图景的不利程度来对付风险；而施加影响法通过提高理想图景出现概率的方式来减小风险。下赌注于最可能图景比两面下注法风险要高，而下赌注于最佳图景，是风险最大的方法。

不确定性消失时改变战略的成本　企业根据战略选择产品生产系列、销售渠道、广告政策以及设备等。企业与战略相连的程度，决定了风险。这取决于所需投资的不可逆转程度，此程度对不同产业和不同战略是相异的。保持灵活性方式，寻求改变战略成本的最小化。

预期的竞争对手选择　企业对处理不确定性的选择，必须反映其竞争对手已做的选择或者是预期要做的选择。竞争对手的所下的赌注能使企业无法采取某些战略，同时又提供了采取其它战略的机会。竞争对手采用两面下注或保持灵活性的方法，往往为下注正确的企业提高了报偿。

处理不确定性的最好方法，是按照上述一种或多种方式自觉地做出选择，而不是依据惯性或某个含糊的图景来选择。权衡上述有关方式选择的各个因素，需要各图景间有一种逻辑上的联系，这些图景刻画了产业结构不同方面的相互依赖性。处理不确定

性、最富挑战性的部分，是寻找创造性的途径来最小化保持灵活性和两面下注的成本，以及最大化正确下注的优势。了解在各种图景下价值链中的各个活动是如何产生竞争优势的，企业就可以做到这一点。

图景变量和市场情报

图景变量决定了将发生的图景。因此，图景变量是产业结构变化路径的关键标志，它们可能很快明朗化也可能不确定性要持续较长时期。图景变量和它们的因果性要素，应当是获取市场情报的焦点。影响图景变量的变化，给出了产业结构变化的警告信号。例如，采取保持灵活性方式的企业，会愿意密切监视图景变量的状态，以决定投入的时机。

较早了解有关图景变量未来状态的信息，具有很高的战略价值。企业越早预测出某一特定图景必定发生，它就越能迅速地投入某一战略，此战略可带来上述地位上的优势。因此，对收集信息的投资，应当集中于图景变量，而不应当不加区分地追踪伴随产业演变的其它大量变化。

构造产业图景时，有关产业变量的充分信息也是极其有价值的。由于图景变量是结构变化的关键，了解了他们就可能改善研究的那组图景，甚至可以将初看像是图景变量的结构因素转化为可预知的结构因素。例如，在链锯业中，有关房屋结构、带壁炉的住宅数目以及其它因果性要素的良好数据，可以减少对随意性使用者需求量的假设范围。

图景和规划过程

每一个规划都以这种或那种形式的产业图景为基础，虽然规划的过程往往并不明确。使用明确的产业图景，就将规划过程的

不确定性公开化，从而将战略建立在自觉、全面地了解不确定性对竞争的潜在意义的基础之上。如果以此观点来看待图景，本质上既非新事物又不神秘，那么对运用图景的阻力将大大减少。产业图景是种有用的手段，有助于管理层系统化地思考未来，以不具威胁性的方式修改不实际的假设，因为图景并不意味对未来的预测，因而不具威胁性[6]。

产业图景最好由业务单元经理开发，企业中其它人员和外部人员可以提供情况，予以指导。这样做就使得实际制订竞争战略的人员承担起了解不确定性效果的任务，也保证了各图景确实与业务单位相关联。一旦对产业、竞争对手和价值链做完基本分析，就应努力把产业图景纳入规划过程。没有良好的知识基础，产业结构将是无效的，所以，如果企业没有良好的基本规划技能，就不应当把图景引入规划系统中。图景最好是用来指导战略的选择，而不应将其作为确认战略的手段。

每一业务单元并不是每年都需要构造图景。只有当产业中出现明显的不确定性时，这样做才是必要的。尽管如此，无规律地制订产业图景会冒风险，经理们可能忽视产业中的关键不确定性因素。图景追使人们创造性地寻找可能的结构变化。构造图景的周期，部分地取决于高层管理层对业务单元经理客观性和见识的信任程度。

采用产业图景中有一重要的组织问题，即认清不确定性和管理阶层对某一方面的投入程度的联系。图景强调产业中出现的不确定性，而较成功地实现战略要求组织内部普遍投入所选的战略。这就说明了，应当由业务单元的管理层来构造图景，但是所选的战略应当在组织内广泛地交流。组织只可能处理这么多的不确定性和不明确性。

构造产业图景中企业的作用

尽管产业图景应当在业务单元的层次上构造，企业的规划小组或其它企业级经理人员仍可以在产业图景的构造上发挥作用。

宏观图景作为输入　企业规划小组可以为经营业务单元提供宏观图景，作为构造产业图景所必需的环境分析的一部分。宏观图景可以扩展业务单元经理们传统的思考模式，如果仅由业务单元来构造图景就很难做到这一点。

技术预测　在第五章中我提出了建议，企业可以在关键技术领域或对许多产业有广泛潜在影响的技术上，从事或赞助技术预测。这类研究有助于开阔业务单元经理的眼界，使他们敏锐地看待技术对其产业的潜在影响，这种影响正是不确定性的一个关键来源。

培训和挑战　针对产业图景技术的使用，企业规划小组可在提供培训和指导方面发挥重要作用。构造图景是个复杂的任务，如果有经验做起来会较容易，而经验是可以在企业内部共享的。

除了培训，来自外部的看法对于辨识图景变量，确定最重要的变量、客观地确定概率、探索以低成本实现两面下注或保持灵活性的方式以及设计方法来影响可能出现的图景，都是有用的。企业、部门或小组经理人员，可以通过这方式在业务单元构造图景的努力中发挥有利的作用。

企业风险分析　通过分析每一业务单元的产业图景，高层经理人员可辨识出对一个多元经营的企业有普遍重要性的图景变量。由此可以估计某一种产业变量以不同面貌出现时，对企业的整体影响。如果企业受某个特定图景变量的影响过大，可能不得不修改某业务单元的战略。同时，如果某一图景变量影响大量的业务单元，大量投资以试图影响此变量可能是合理的。这一企业

风险分析的方式是建立在业务单元对不确定性充分的评价基础之上的。许多企业采用的由上及下的企业风险分析法，都倾向于以局外人对每一业务单元风险的总体的和简单化的评价为基础。

产业图景和创造性

大多数战略计划是基于对未来的单点估计，通常还包括经理们的最佳猜测。经理们提前发现竞争环境的重要变化，从而找到处理它们的富有想象力的方法。产业图景是检验不确定性对竞争影响的一种系统手段，通过明确地辨识关键性不确定性因素——图景变量做到这一点。图景旨在扩展对未来的思考，从而扩大了应该考虑的不同前景的范围。图景提供了一个方式，来提高对未来看法一致的可能性。辨识出产业图景后，企业要么可以通过战略（施加影响、两面下注、保持灵活性等）的选择来降低不确定性，要么可以在顾及所涉风险的情况下对未来结构下注。产业图景还表明了对未来错误预测的后果以及预测所需的关键信息。因此，从本质上来说，产业图景是提高战略规划创造性的一种手段。它们不一定能保证创造性，但可以极大地提高产业创造性的可能性。

产业图景这一手段就本身而言对制订战略是不够的。应当说，图景提供了不确定条件下制订战略的一个框架。只有把理解产业结构、竞争对手行为以及竞争优势的大量概念工具与其相结合，图景工具才可能成为战略家们运用的重要武器。

第十四章

防御战略

每个企业都易受到竞争对手的攻击。攻击来自两类竞争对手——该产业的新插足者以及寻求重新定位的已立足竞争对手。我将使用“挑战者”这个术语来描述此两类竞争对手。执行良好的进攻性战略是抵御挑战者进攻的最佳方式。如果一个企业持续投资，通过改善自身的相对成本地位和歧异化经营情况来获取竞争优势，那么对这种企业的攻击就很难成功。然而，即使有了充满活力的进攻战略，防御战略还是有其主要作用的。如果采取了这两种方式，公司就很难受到挑战者的攻击了。防御战略是把可能的攻击引向威胁较小的方面，或者是减轻攻击的强度。本质上，防御战略不是要增加企业的竞争优势，而是要使其优势保持得更久。几乎所有有效的防御战略都要求进行投资——企业放弃了短期的盈利性来提高持久性。最成功的竞争战略既有进攻成分也有防御性成分。

本章说明建立防御战略的原则。防御战略寄希望于影响竞争对手的决策过程，使得从挑战者的角度来看，对该企业发动进攻不太有吸引力。通过减少竞争对手进攻企业的诱因，或者提高进入/移动性壁垒以使发动进攻较为困难，就可以做到这一点。由于挑战者发起的进攻，其特点随时间改变，因而，恰当的防御战略在防御过程的不同阶段也应采取不同的步骤。我将说明防御战略应当如何发展，企业可以采取的防御策略系列以及它们的一些重要特

点。随后，我会说明在特定产业中，企业如何辨识最具成效的防御策略。综合这些考虑，就说明了公司制订整体防御战略的方法。最后，我将说明在什么情况下，企业应当考虑从该产业中撤出投资，而不是大量投资于防御上。

进入或重定位过程

防御战略建立在对挑战者如何看待企业的敏锐理解上，建立在挑战者作出改善地位的各种选择时所期望的利润率上。着手制订防御战略，必须首先明白，无论插足者还是已立足竞争对手的进攻都是决策及行动的时间序列。制订合适的防御战略，要结合进攻的整个过程来考虑，而不能只针对某一个行动。不同阶段对应不同的恰当的防御模式，这是因为随着进攻过程的进行，挑战者的投入程度和投资水平会发生变化。

进入或重定位过程包含四个阶段。首先就新插足者的情况讨论这四个阶段，然后说明要求重定位的已立足竞争对手如何运用此同一过程。

准备期　这是插足者展开进入攻势之前的一个时间段，在此期间，插足者以产业为进入目标来进行考察。插足者在此阶段的典型投资局限于市场研究，产品和加工技术开发，以及就各种收购活动与投资银行进行接触等等活动。此阶段最不易被探知，因为插足者的打算常常很难被确知。在准备期结束时，许多潜在的插足者决定不进入。

进入期　在此期间，插足者投资以在产业中确立一个基础位置。此阶段涉及的活动有：继续进行产品和生产技术的开发，考察市场，国内拓展，蓄集销售力量以及组建工厂等等。插足者希望在此阶段结束时能在产业中站稳脚跟。根据建立初始地位所必需的活动的准备时间，进入时期可以长达几个月或数年。在服务行业

中，比如说餐馆业，进入期可能只有几个月，而在天然资源产业，它可能是五年或更多。

持续期　此期间内，插足者的战略由进入战略向长期目标战略发展演变。并不是每一进入过程都有持续期，但是在许多产业中次优进入战略[①]常带来好处，宝洁公司进入日用纸制品产业的情况为此提供了范例。宝洁公司收购了香明纸业公司(Charmin Paper)，一个具有极低品牌知名度的地区性企业，随后重新定位其战略，使其全国性化，大量投资广告，并且改进产品。在持续期，插足者可以采取以下行动，诸如拓宽产品系列，纵向联合，或者扩大覆盖地区等等。这些活动需要对产业继续投资，即在获得立足之地所需要的投资之外还要投资。

后进入期　这是进入活动已充分进行之后的时期。在进入过程的此阶段，插足者已经将其投资转移，以维持或防守住自己在产业中的位置。

现存竞争对手的重定位过程，涉及同样的几个阶段。竞争对手首先仔细考虑重定位，然后实际开始投资进行重定位，最终达到或未达到它所追求的位置。已立足竞争对手也可能通过一系列的步骤来实现自身的重定位，因此，挑战者实施重定位过程中的初始步骤，往往不能可靠地表明其最终的目标战略。

由于许多原因，在进入或重定位过程中所处的阶段对制订防御战略非常重要。首先，在不同的阶段，挑战者对其战略的投入程度可能不同。通常，如果随着过程的进展取得了一些成功的话，挑战者的投入程度会随之增加。进入或重定位战略的初始投入程度会发生变化，反映出管理阶层对最重要决策适当性以及其它可利用机会吸引力的一致看法。然而，随着决策的做出、资源的投入、时间的流逝和战略的进展，投入程度会倾向于上升。挑战者的投入程度对防御战略非常关键，因为它反映了阻止或限制挑战者目

标的难度。

随着过程的进行，退出和收缩壁垒也有增高的倾向[2]。高退出或收缩壁垒的存在，使得赶走挑战者或者迫使挑战者限制或收缩其目标变得困难。随着挑战者投入于购买专业化资产，签定长期合同，实施与其它姊妹业务单元的横向联合战略，以及投资产品或生产开发，退出和收缩壁垒将会增高。在某些产业中，即使只落下一个落脚点，也意味着极高的退出壁垒。在另一些产业中，挑战者有可能把提高退出壁垒的风险推迟到进入过程的后期[3]。理解挑战者退出和收缩壁垒的高度，收及它们如何随时间变化，对防御战略非常关键。

挑战者的投入程度越高，退出壁垒越大，防御就越困难。随着投资决策的作出，投入程度和退出壁垒常常也不连贯地上升，因此，防御行为的时机选择很重要。如果恰好在挑战者必须决定是否采取那些将导致退出或收缩壁垒提高的步骤之前实施防御行动，可能给挑战者的内部决策过程投下阴影[4]。可以通过辨识形成价值链所需的昂贵或冒险的投资，来预见挑战者的关键时机。因此，防御战略的一个重要原则是在退出壁垒上升之前采取防御行动。

在进入或重定位过程中挑战者不断学习。在最初决策中所做的假设将由经验来证实或否定，经验还将影响其未来的假设。挑战者可能根据进程早期发生的事件来修改其战略，这样就给防御者提供了一个重要机会，可以影响挑战者的信息和假设。通常，企业比挑战者更了解产业，可以更好地预见挑战者战略的效果。这使得企业可以通过最小化战略反面效果等方法，来影响挑战者的战略方向。

防御者还必须努力防止挑战者确定其投入的决心。由于考虑到进入新领域的风险性和不确定性，挑战者的经营策略可能对挫折或早期成败的迹象特别敏锐。熟练的防御者应试图阻止挑战者

达到其初始目标，并努力改变产业的竞争情况使挑战者怀疑对该产业或产业内某一特定位置吸引力的初始假设。

随着进入或重定位过程的进展，挑战者的意图变得较确定，这对防御战略同样有重要含义。在进入或重定位过程开始前，企业只可能推测潜在插足者或者打算发动进攻的竞争对手的意图。然而，一旦开始了进入或重定位过程，挑战者的意图就明确了。最初，挑战者的战略以及长期意图可能仍不清楚，但是随着过程的进展，这些都会变得较为清楚。只有在其做出了极大的投资，进入了持续阶段之后，挑战者的最终战略才变得可知。

企业无力防御来自于每一个潜在的或可能的竞争对手发动的任何一类可能的进攻。因此，在挑战者出现之前，防御必须较为普遍化，这种类型的有效防御可能非常昂贵。一旦挑战者发动了进攻，就可以调整防御战略以便应付特定挑战者带来的威胁。原则上，预测哪家企业是最可能的挑战者和其合理的进攻路线，往往成效显著。这样一来，通过把防御投资用在最需要的地方，将使得防御的成本/效益比更好。

防御策略

防御战略旨在影响挑战者对进入或重定位过程预期回报的计算，从而使挑战者得出结论：此行为不会产生诱人的效果，或者使其倾向于另一成就性较小的战略。为了达到上述目标，防御者应在防御策略上下功夫。大多数防御策略是昂贵的，而且为了提高企业长期持续其地位的能力，会减少短期利润。不过，除非不惜代价，大多数企业无法完全消除来自挑战者的进攻威胁。因此，防御者应当投资，以便将进攻的威胁降低到一个可接受的程度，在受到攻击的风险和防御代价间取得平衡。构成任何防御战略基础的三类防御策略是：

• 提高结构壁垒。
• 增加可预期的报复。
• 降低进攻的诱惑力。

进入/移动性结构壁垒是挑战者相对本企业处于竞争劣势的根源(见第一章)。结构壁垒的存在恶化了挑战者从其进攻中预期的收益。例如,由于通用食品公司的麦氏咖啡享有市场营销方面的规模经济,挑战者在取得大致相等的市场份额之前,将不得不承担相对较高的营销费用。这一极高的成本将会使挑战者进入此产业的预期利润低于通用食品,从而降低了挑战的可能性。

第二类防御策略是增加挑战者可感知的报复威胁。预期企业会进行的报复,可降低挑战者的收入或增加其成本,因而损害挑战者的预期收益性。提高结构壁垒和增加可预期的报复,两者都是在试图恶化挑战者在成本或独特性方面的地位,以此来损害其相对竞争地位。

第三类防御策略涉及到降低使挑战者发动进攻的诱惑力。提高壁垒和可预期的报复,目的是减少挑战者的预期利润,而降低诱惑力要求企业接受较低的利润率。例如,如果企业降低价格或从其它相关业务单元而不从本产业中获取利润,那么挑战者即使进攻成功,所得也较少。

在挑战发生之前或挑战已经开始时都可以运用这三类策略。然而,一旦挑战已经开始,企业就不仅要考虑自己相对挑战者的位置,还要考虑针对该挑战者的行为将如何打击或鼓励其它对手。企业不可以也不应当以传统的短期盈利目标来衡量在防御策略上的投资。这么做恰恰忽视了防御行为的目的:阻止挑战者的行为是刻意减少短期获利性以保证长期获利性。

性、最富挑战性的部分，是寻找创造性的途径来最小化保持灵活性和两面下注的成本，以及最大化正确下注的优势。了解在各种图景下价值链中的各个活动是如何产生竞争优势的，企业就可以做到这一点。

图景变量和市场情报

图景变量决定了将发生的图景。因此，图景变量是产业结构变化路径的关键标志，它们可能很快明朗化也可能不确定性要持续较长时期。图景变量和它们的因果性要素，应当是获取市场情报的焦点。影响图景变量的变化，给出了产业结构变化的警告信号。例如，采取保持灵活性方式的企业，会愿意密切监视图景变量的状态，以决定投入的时机。

较早了解有关图景变量未来状态的信息，具有很高的战略价值。企业越早预测出某一特定图景必定发生，它就越能迅速地投入某一战略，此战略可带来上述地位上的优势。因此，对收集信息的投资，应当集中于图景变量，而不应当不加区分地追踪伴随产业演变的其它大量变化。

构造产业图景时，有关产业变量的充分信息也是极其有价值的。由于图景变量是结构变化的关键，了解了他们就可能改善研究的那组图景，甚至可以将初看像是图景变量的结构因素转化为可预知的结构因素。例如，在链锯业中，有关房屋结构、带壁炉的住宅数目以及其它因果性要素的良好数据，可以减少对随意性使用者需求量的假设范围。

图景和规划过程

每一个规划都以这种或那种形式的产业图景为基础，虽然规划的过程往往并不明确。使用明确的产业图景，就将规划过程的

- 对与竞争对手产品系列接近的产品种类采取防御性的低价，以阻止竞争对手产品系列的扩展(第七章)。
- 鼓励填充缺口而不威胁公司的好竞争对手(第六章)。

不能期望防御性产品系列和营销活动会和企业的核心业务一样盈利，不过为其付出的代价必须反映其防御价值[①]。但是要取得这类产品或营销活动的防御价值，企业未必需要耗资巨大。即使没有积极促销填补缺口的产品，它们的存在就可起到抑制作用，因为可以在挑战者造成威胁时进行积极促销。这样，提高壁垒的同时可使挑战者预期得到很大的报复。

封锁销售途径　如果企业使挑战者更难获取销售途径，就提高了一个重要的结构壁垒。防御战略不仅应当指向企业自己的销售渠道，还应指向其它一些渠道，它们可能成为挑战者进入企业渠道的跳板或成为替代渠道。例如，挑战者常常通过利用自有商标销售渠道来增加产量和经验。封锁渠道策略包括以下内容：

- 与销售渠道签订排他性协议。
- 填补产品系列空位，提供给销售渠道完整的系列，使竞争对手较难确立地位。
- 扩展产品系列，包括一种产品所有可能的尺寸和形式，以充满销售渠道的货架或仓库空间。
- 通过捆绑式或非捆绑式经营，减少易受挑战者攻击的脆弱性(第十二章)。
- 激进的数量折扣或基于销售渠道总购买量的折扣，以阻止销售渠道其与新供方接触。
- 对企业产品提供有吸引力的售后服务支持，促使销售渠道放弃售后服务人员及设备的投资。
- 自愿向自有商标销售商提供产品，以先于挑战者占领此途

径。

- 鼓励好竞争对手,它们填补销售渠道的空位但不威胁本企业。

增加买方的转移成本 通过提高买方的转移成本,企业可以抬高壁垒,在第四章和第八章中已经说明过提高转移成本的方法。防御战略中常用的一些方法如下:

- 在买方使用和维护本企业产品方面,以及在只有本企业产品兼容的记录保管等专门过程方面,提供免费或低成本培训。例如,通过买方培训,约翰逊·曼维尔公司(Johns Manville)已经有效地提高了屋顶承包商购买屋顶材料的转移成本。
- 与买方共同进行产品开发,或者为买方提供实用工程帮助,以使企业产品与买方产品或生产过程相结合。
- 建立与买方的联系,方法是利用可直接订货或查询的专用计算机终端,或在企业计算机中保存买方信息库。
- 在买方所在区域拥有所需的贮存设备或装置。如在车用油业,重要供方在车库或修车铺附近拥有大贮量的油箱。

提高进行尝试的成本 如果挑战者为了让买方尝试它的产品而面临高昂成本,那么它就遇到了一个值得考虑的壁垒。要提高此壁垒,要求企业了解那些最先被买走的产品类型,以及了解最可能尝试购买挑战者产品的买方类型,封锁竞争对手产品的尝试途径的步骤包括:

- 有选择的降低产品系列中最可能被首先购买的产品价格。
- 较多地向最易尝试新产品的买方赠送产品或分发样品。

- 打折扣或作交易使买方增加购买，延长订货的间隔或延长合同期限。所有这些都阻碍挑战者接近订货途径。
- 宣传或透露即将出现的新产品或价格变动的有关信息，使买方推迟购买。

防御性地增加规模经济　如果规模经济增加，就提高了壁垒。在广告和技术开发等领域，规模经济的阈值是由竞争决定的，因而常常可能增加规模经济。例如，通过加快技术开发的投资速度，企业可以增加挑战者必需的技术开发投资，这些投资必须分摊在较小的规模基础上。在最小规模由竞争性花销水平而非技术决定的时候(见第三章)，企业可以最有效地提高价值活动的规模经济。通常这意味着企业采用具有成本优势的歧异战略(见第四章)。

许多方式可防御性地提高规模的阈值：

- 增加广告费用。
- 增加经费以加快技术革新速度。
- 缩短型号寿命周期，这些型号的开发需要固定或准固定的成本。
- 增加销售力量或服务覆盖面。

防御性地增加所需资本　如果企业可以提高进行竞争所需要的资本数量，挑战者有可能被扼制住。虽然大量的防御策略是通过增加开办成本来提高挑战者所需的资本，有一些防御性行动对资本需求有特殊影响：

- 增加提供给经销商或买方的资金。
- 增加保修范围或放宽收益政策。
- 减少产品或零部件的送货时间，意味着订货的增加或对富

余生产能力需求的增加。

排除其他可选技术　如果企业可以排斥掉挑战者可能采用的其他可选技术，那么它就封锁住了这条进攻途径。可以采用的策略有：

- 获得产品或生产过程中其他可选技术的专利，例如，施乐公司在复印机业早期曾这样做过。
- 通过购买技术许可证，维持采用其它可选技术的实验性工厂、与这类技术的专家工厂联合或者使用这类技术实际生产产品，来保持企业与其它可选技术的联系。所有这些策略都使挑战者明白，如果需要，企业可以利用这些可选技术。
- 向好竞争对手颁发技术许可证或鼓励其利用其它可选技术（见第六章）。
- 通过某些迹象来造成用户对其它可选技术的不信任。

投资保护专有技术决窍　如果企业可以保护其产品、生产过程或其它价值链活动中的专有技术决窍，企业就提高了壁垒。企业往往没有系统化的计划来限制其技术决窍的传播。依据第五章所讨论的内容，这样一个计划的一些要素如下：

- 严格限制接近其他有关机构和人员的途径。
- 自行制造或改进生产设备。
- 在关键部件生产方面实行整合以避免供方学到技术窍门．例如，在轮胎业，麦克林（Michelin）积极实行此策略。
- 恰当的人事政策使人员流动最少并防止泄密。
- 积极申请发明专利．
- 对所有侵权者提起诉讼，即使在诉讼中获胜的可能性很小，

这一行为可能推迟挑战者的投资，直到争执解决为止。

建立与供方的牢固关系 如果企业可以排斥或限制挑战者接触原材料、劳动力或其他投入量的最佳来源，那么就提高了壁垒。一些有代表性的策略如下：

- 与最佳供方签定排他性合同。
- 部分或全部拥有供方或后向整合，以预先排除供应源。
- 收购富裕的关键场所(矿山、森林等)以预防竞争对手得到。
- 鼓励供方按企业的需要来调整其价值链，提高供方转向新竞争对手的转移成本。
- 签订长期购销合同以限制供方的生产能力。据报道，可口可乐公司在寻找高产谷物糖浆——一种糖的低成本替代物时，就采用了此战略。

提高竞争对手的投入成本 如果企业能够提高挑战者的相对投入成本，壁垒就提高了。这么做的机会多数来自于竞争对手(或潜在竞争对手)成本结构与己不同的情况，结果是某一特定投入品的价格变化，对竞争对手的影响大于对企业的影响，常用策略如下：

- 避开同时为竞争对手或潜在竞争对手服务的供方，提高这部分供方的成本，以及防止企业规模经济通过供方转给竞争对手。
- 在劳动力或原材料对竞争对手占据更高的成本比例时，抬高它们的价格。这种策略可能已经相当成功地被大啤酒公司利用来对付那些自动化程度较低的公司。

防御性地建立关联 企业可以通过利用竞争对手无法比拟的

关联来降低成本或是提高歧异化程度(第九章)。同样,竞争对手建立的本企业无法比拟的关联,又是必须加以防御的威胁。从防御高度考虑,企业应当建立特殊的关联,包括进入一些新型业务来加强其地位。

鼓励提高壁垒的政府政策 在某些领域,如产品或工厂的安全性、产品检测以及污染控制方面,政府政策可以成为主要的结构壁垒。这些政策可能增加规模经济,所需资本量以及其它潜在的壁垒。企业常常能够以对自己防御地位有利的方式来影响政府政策的特点。企业可以:

- 鼓励严格的安全性和污染标准。
- 根据法律法规非难竞争对手的产品或实践。
- 支持广泛的产品检验的要求。
- 游说贸易筹资或其它有利贸易政策以应付国外竞争对手。

联合以提高壁垒或与挑战者合作 与其它企业联合可以以上述许多方式提高壁垒,如预先排除其它可选技术或填充产品缺口等等。同时,与潜在挑战者建立联合,也可能是把威胁转变为机遇的一种方式。

增加可预见的报复

第二类的防御策略,是采取行动增加竞争对手可感知的报复威胁。报复的威胁来自于看到受报复的可能性以及预期报复的严重性。一系列策略可被防御者用来表示其对潜在竞争对手进行报复的意图,例如,道氏化学公司(Dow Chemical)多年来以高于镁需求的水平来建造其生产能力,以此来表明企业全力投入捍卫其市场份额。如果道氏没有这么做,可能挑战者会更多地尝试进入。

一些策略可提高预期的报复，如表明企业打算极力捍卫自己的地位，创造企业不得不进行报复的条件，或者显示企业有进行报复的能力。企业的行为不断影响着潜在竞争对手所见的报复威胁。企业的历史，特别是它过去对挑战者的反应，极大地影响着企业进行报复的声誉。企业必须小心处理自己传递给实际或潜在竞争对手的形象。增加企业可见的报复威胁的最重要方法包括[6]：

显示其对防御的投入　如果企业始终如一的表明其保卫企业地位的意图，那么企业就增加了可预见的报复程度：

- 管理阶层宣布的保护产业中市场份额的意图。
- 公开宣称业务单元对企业的重要性。
- 宣称打算建立大于需求的足够生产能力。

可以而且应该始终如一地利用一切可行的渠道，如公开申明、贸易出版物、分销商和买方等，来传播这些信号，从而产生最大的防御含义。

显示早期壁垒　大多数有效地提高结构壁垒的策略，要求企业进行大规模投资。但是，有些时候，企业可以通过市场信号的显示或局部投资来达到同样的效果。局部投资或给出计划中行动的市场信号，目的在于增加企业未来预期的报复程度，例如，企业可以宣布或透露有关新一代产品系列，品牌争斗以及新加工技术的消息，造成实际行动会很快出现的印象，以提高挑战者可见的风险。这些市场信号可能使挑战者推迟未来的投入，直到能获取更多的信息以判断信号是否可靠。比如 IBM 公司，就常常事先宣告新一代产品系列。

确立封锁地位 通过在竞争对手或潜在竞争对手占据的其它产业或国家中保持封锁或防御地位，为企业提供了进行报复的工具(见第九章)。在某些业务单元中，竞争对手获取了与比例不符的现金流或利润率份额，封锁这些业务单元，是进行特别有效的报复的基础。

其价值体现在这条规律上：在企业占据少量份额的产业或国家里采取削价和其他报复策略，其代价低于在企业的主要产业中这么做。封锁地位与直接报复相比风险较小，因为后者极可能引发争斗升级，且使损失延及好竞争对手。

竞争承诺 如果企业表态，要与优惠价格或其它竞争对手的许诺进行竞争，企业就提高了可预期的报复。"我们不会被底价抛售击败"，企业公开作出这种姿态往往会阻止挑战者通过折价销售取得地位的企图，当企业以公开的方式一再坚持了自己的主张时尤其如此。当然，企业必须使挑战者相信，它是有能力来坚持这类主张的。

提高退出或丧失份额需付的代价 任何行为，只要增加了企业保持市场份额的经济需求(提高其收缩壁垒)，往往是表明报复严厉性的有效方法：

- 建立远高于需要的生产能力。
- 就固定数量的投入物资签订长期供货合同。
- 增加纵向整合。
- 投资于专门化设备。
- 公开化那些提高退出固定成本的合同关系。
- 与企业中其它业务单元的关联，表明整个企业在此产业中成功的信念。

提高退出或丧失份额的代价无疑给企业带来风险，公司可能不得不真的为此付出代价。然而，这种策略以及多数其它有效的防御策略，虽然提高了成本或风险，但增强了企业地位的持久性。

积聚报复的资源　如果企业拥有进行有效报复的资源，那么报复的威胁就加大了。一些显示报复能力的方法如下：

- 保持富裕的现金贮备或保持流动性（战备金库）。
- 预备新型号或新产品系列，并且透露出它们的存在。

鼓励好竞争对手　由于其发挥了防御竞争对手的第一道防线的作用，好竞争对手在许多产业中增加了报复的威胁（见第六章）。这类竞争对手的存在，还可以使进攻转向他们的方向。

树立榜样　对可能并不具有真正威胁的竞争对手所采取的行动，和针对有威胁的竞争对手所采取的行动，它们一起影响着企业的形象。针对不具威胁性的挑战者采取措施，以向真正的挑战者表明企业的强硬态度，往往可以获得防御价值。对某一挑战者采取的有力反应，可以给其它挑战者传递信息。

建立防御联盟　与其它企业建立联盟，会影响上述许多因素，可能会提高报复的威胁。例如，联盟体可能会提供企业自身不具备的封锁地位或报复资源。

增加可察觉报复威胁的许多方式，都迫使企业提高其风险水平。事实上，这些策略提高了企业的风险，因而对竞争对手意义重大。所以，如果企业希望通过这种方式来改善其地位的持久性，就

必须准备进行投资。

受攻击时的报复

到目前为止，我已讨论了企业增加可察觉的报复威胁和防止进攻的步骤。然而，紧随进攻开始之后的那个时期对挑战者来说是尤为微妙的。在此期间，挑战者如饥似渴地获取有关自己进展的消息，对最初的成功和挫折也很敏感，挑战者们倾向于把早期的成败看得太重，常常以此作为长期计划的基础。因此，即使防御企业的报复无法长期维持，这一时期仍可用来影响挑战者的预期。通常来说，迅速而有力的报复对于阻止进攻而言是必要的。

一旦进攻已经开始，许多其它的策略就有了实施的可能。因为此时企业已知道了挑战者的意图，以及其部分战略。

破坏测试市场或前导市场　一系列范围广泛的措施可用来破坏市场推进，扰乱对早期效果的判断。例如，P&G 公司在竞争对手的测试市场上就是一个顽强的竞争对手。这类行动可以增加挑战者对其地位判断的不确定性，或可以导致其对未来前景产生较为悲观的看法。典型的破坏策略有：

- 高水平但无规律的广告活动，赠用或分发样品活动。
- 低成本服务，保修或以旧换新。

蛙跳战术　如果企业在挑战者进攻期间，能引进新的产品或生产过程，就可以有力地抑制挑战者。如果这种行动迫使挑战者在刚刚花掉大量资金后，为了保持住地位而不得不进一步投资，效果就更好。

诉讼　诉讼行为可以提高挑战者未来投资行为的风险和成

本，从而推迟其进展。在报复时可以采用的诉讼形式如下：

- 专利起诉，提高挑战者产品或生产过程的未来前景的不确定性。
- 反垄断起诉，针对挑战者采取的任何进攻策略。
- 质疑挑战者宣称的产品性能的起诉。

降低进攻的诱惑性

第三类的防御策略，是打取行动降低进攻的诱惑性而非提高进攻的成本。通常，利润是挑战者进攻企业的诱因。挑战者预期成功可带来的利润，既取决于企业自身利润，也取决于潜在挑战者所做的有关未来市场地位的假设。

降低利润目标　企业赚取的利润是其地位吸引力的非常明显的标志。因此，任何防御战略的关键部分，都在于决定可维持的当前价格和利润水平。许多企业由于过分贪婪，招致了进攻。企业可以刻意选择放弃当前利润，以降低进攻的诱惑性。这也许意味着降低价格，提高折扣等等。

在结构性进入/移动壁垒和报复的威胁，同企业的利润率之间，必须保持平衡[7]。如果企业的利润率非常高，那么挑战者会试图越过很高的壁垒或者与很强的报复作斗争。例如，油田服务业和药业历史上的高利润率吸引了许多企业为进入这些产业而大量投资，尽管这里有高进入壁垒和地位牢靠的竞争对手。举例而言，TRW 进入了油田服务业而 P&G 进入了药业。许多为高利润率所吸引的插足者，未能仔细考察进入的成本，它们往往过低估计这些成本。同样，同期产业中暂时的高利润，常常被错误理解为长期的机遇。因此，过于贪婪的结果是当挑战者侵蚀企业地位时，开始实施隐秘的或明确的获利战略。

控制竞争对手的假设　挑战者就未来产业前景所做的假设，可能会导致它对企业发动进攻。例如，如果挑战者相信某产业具有爆炸性的增长潜能，它就会不顾高壁垒对企业发动进攻。第六章讨论了通常情况下控制竞争对手的假设的问题。虽然企业无法可靠地促使潜在竞争对手放弃对该产业的真实假设，防御战略应当试图使潜在挑战者的假设较为真实。某些选择如下：

- 公开真实的内部增长预测。
- 在公开讨坛上讨论对产业事件的真实理解。
- 资助独立研究，质疑竞争对手所做的不真实的假设。

评价防御策略

以上讨论的防御策略特点各异，对企业的适合情况亦不相同。企业必须根据它所面临的潜在挑战者，决定在所处产业中哪种策略会最有效，可以用一些重要测试来评估防御策略：

对买方的价值　企业选择的防御策略应当对买方有价值（第四章）。许多防御策略都涉及广告、品牌争夺，以及对特定产品种类削价等方面的投资。只有买方重视，针对买方的策略才能取得有效的防御目的。例如，如果增加的广告投入没有提高买方的认识程度或忠诚程度，那么，较高的广告经费并不具防御价值，因为挑战者不需要比照此而行动。另一方面，如果买方对赊销高度敏感，那么提供更多的赊销，就迫使挑战者也有相应的行动，或许这将使它面临劣势。

如果防御策略在增加了企业竞争地位的持久性的同时，还提高了歧异化程度，此战略就已经部分地物有所值了。但是，买方对

防御策略的反应并不必一定要完全抵偿其成本，只要足以将不能成功应对其策略的挑战者置于劣势就行了。比如说，衡量广告费用增长的防御价值，不应当仅看销量的增长是否弥补了费用的增长，还应当看这种做法是否强迫挑战者花费更高的代价来进攻企业的地位。

成本不对称　企业应当选择防御策略，使潜在挑战者处于最大的相对成本劣势。防御策略的有效性取决与两种成本间的不对称性，这两种成本之一是企业的策略成本，另一种为由此而强加于挑战者的成本。例如，占据大市场份额的企业在全国电视网上增加广告力度，往往迫使具有较小市场份额的挑战者花费较大比例的广告费，其原因是全国电视网上的广告费用受规模经济影响，其效益受全国市场上所占份额的驱动。引入新一代产品也可以以高于企业的比例提高挑战者的成本，因为新产品开发成本大致是固定的，而挑战者必须把它分摊在小得多的初始销售量上。与此相反，降低削价可能使企业与挑战者花费同等代价，甚至可能代价更大。正如古老格言所说：傻瓜也会削价。用这一方法进行防御时，企业往往比挑战者受害更深。

成本不对称性来自于企业和挑战者在规模、学习能力、所处地区或关联之类成本驱动因素地位上的区别。企业应当选择防御策略，使得增加自己成本较增加挑战者为少——通常这些都是在歧异战略中企业具有成本优势的歧异化因素（第四章）。在一些产业中，提高广告费用将使挑战者处于极大的劣势，而在另一些产业中，可能应采取扩大销售力量的方法。第三章讨论过的成本行为分析，提供了辨识这类不对称性的出发点。

防御策略能否被用来专门对付可能的进攻途径或有威胁的挑战者，或者此策略是否更具一般性，这极大地影响着防御策略的成本不对称性。必须全面应用的策略（如：削减目录价格）通常比针

对特定目标的策略成本要高。例如，如果能够只对新买方首先可能购买的产品削价，这么做比降低整个产品系列的价格代价要低得多。良好的防御战略应当使防御投资尽可能的指向最严重的威胁。

防御策略的成本不对称性显然还取决于所涉及的特定挑战者。例如，增加国内广告费用对新开业的挑战者是一回事，对于大型的经营成功的日用品企业就是另一回事了。因此，防御策略的成本不对称是相对的而非绝对的。

效果的持久性　企业应当选择有持久效果的防御策略。任何防御策略的成本效益都取决与保持防御价值所需的再投资。例如，增加广告投入会产生一些超出现期的效果。但是企业为了保持住此壁垒，必须不断在广告方面再投资。然而，投资新型生产过程，由此获得的壁垒可能不会退化得那么快，同样，投资以排除挑战者接近供方的途径，可能产生一个不需要太多再投资的长期存在的壁垒。如果企业无法造成持续的壁垒或是可信的长期报复的威胁，那么在此上少投资或不投资是合理的，企业应当替之以投资以降低进入产业的诱惑力，或者利用现在的地位获利。

信息清晰性　企业应当有把握，它选择的策略可为潜在挑战者所觉察，其含义能被理解。不同竞争对手对产业经济性的了解不同，他们觉察信号的能力也不同。信号可能被忽视，某些策略的意义会被误解。一般来说，涉及价格、信誉、广告、销售力量和新产品的策略非常显眼，而间接信号（如宣告生产能力扩大）、生产过程变化或提高退出和收缩壁垒等的策略往往不太显眼。

防御策略受到注意，得到理解的概率，不仅取决于策略本身而且受潜在竞争对手影响。没有良好成本制度的竞争对手可能理解不了防御策略对其成本地位的影响；此外，挑战者有关产业和企业

的假设,会影响他们对企业行为的解释。

可信性　企业应当选择那些给人可信感的防御策略,挑战者对待不同策略的认真程度大不相同,提高壁垒的防御策略只有被挑战者看成是永久的或是长期持续的竞争特征时,才是可信的。报复威胁的可信性,取决于拥有实现报复的资源以及传达出来的报复决心。

影响竞争对手目标　企业应当选择防御策略,使其对潜在挑战者的特定目标产生显著的影响。由于挑战者的目标可能不同,所以并非所有的策略都一样有效。例如,对与企业所有权结构相似的竞争对手有效的防御策略,对国营竞争对手可能完全无效。同样的,不同挑战者对创立时的损失和短期利润的敏感程度不同。经理们有时抱怨自己受到了攻击,而这种攻击并不合理,表面上看似不合理的攻击往往是由于挑战者有不同的目标。防御策略应当反映挑战者的目标,而非企业的目标。

其它结构效果　企业应当选择防御策略使其对产业结构的其它因素产生积极的或无害的影响,而要避免那些永久性地损害产业结构的策略。例如,提高转换成本和鼓励替换的新一代产品,比起增加了买方长期价格敏感性的削价来说,是更好的防御策略。增加可见报复威胁的策略有时会带来讨厌的副作用,造成产业内的对抗压力。产业领导者的防御行为尤其可能影响产业的结构。

防御策略还可能伤害好竞争对手。增加广告投入或是降低销价,可能会恶化好竞争对手的相对地位,损害他们发挥有利作用的能力,这种作用在第六章中说明过。好竞争对手必须要看出,防御行动并不是针对他们的,而是针对其它挑战者的。因而,防御战略的设计不能脱离实际,必须认识到战略的其它结构效果。

同业比照而行 如果其它守成企业仿效企业的作法，那么，防御策略往往能在防御来者方面产生最大影响。其它守成企业比照而行，意味着潜在插足者无法通过进攻产业内其它企业来避免防御投资所造成的壁垒。然而、较小的竞争对手可能在防御上少投资而白搭领先者的便车。通过努力，推动其它守成企业比照防御措施而行，在某些产业中可以很好地获得战略优势，这些产业中，来自新插足者的威胁要大于其它守成企业。

防御战略

结合提高企业竞争优势的进攻性战略，明确的防御性战略可以提高企业所有竞争优势的持久性。防御战略的目的通常是扼制——首先要防止挑战者着手行动或者使其行为威胁性较小。防御战略的另一种类型是还击，即在挑战者发动进攻后，企业对其行为作出反应。还击战略试图降低挑战者对已实施步骤的期望，或者干脆引导挑战者完全放弃此步骤。在扼制和还击时，原则都一样，即改变挑战者对某一行动吸引力的评价。

扼制

扼制所需的成本往往小于进攻开始后投入争斗的成本。然而，只有企业了解了进攻的性质，它才可能制止挑战者。军事战略上的防御格言是：如果在战线四周的任何方向上防御挑战者使用任何武器发动的进攻，那么代价是极端昂贵的。同样的原则也适用于竞争战略。企业必须确定哪些竞争对手和潜在竞争对手是最危险的，以及它们可能选择的行为方式。只有据此安排，才能得到合适的防御策略。第十三章所讲的图景可以成为检验可行性的有效手段。

扼制的主要步骤概括如下：

1. 彻底了解现存壁垒　企业必须清楚地了解当前它具有哪些进入和移动性壁垒，它们的特定来源，以及它们可能如何变化。企业受到规模经济的保护吗？这些效益来自于价值链的何处？接近销售渠道困难吗？这种困难怎么形成的？哪些价值活动导致歧异化？企业的成本地位和歧异化的来源怎么样才能持久？（第三章和第四章）

现存壁垒的高度影响企业受威胁的程度。例如，如果企业要保护利润率，在壁垒低落时，就必须重建此壁垒，或用别的壁垒代之。现存的特殊壁垒还将决定挑战者采用的战略类型，而这可能是防御策略最有效的领域。例如，受到接近销售渠道高壁垒保护的企业，更可能面临竞争对手创造新销售渠道的企图，而不是侵略现有渠道的尝试。相反，没有规模经济或其他持久成本壁垒保护的企业，易于受到小型、低管理费用的竞争对手的攻击，这类竞争对手满足于对企业来说是很低的投资收益水平。挑战者往往试图寻找绕过现存壁垒或是在一定程度上使其无效的办法（见第十五章）。

如果企业打算有效地利用壁垒，就必须对每一壁垒的特殊来源有精确的了解。例如，在住宅屋顶产业中，企业必须认识到，由于高运输成本，生产和销售力量效用的经济性、以及产品组合中不同地区的差别等因素，规模经济主要由地区规模来决定。如果屋顶生产企业只满足于将其壁垒归功于规模，却并不了解此规模壁垒的特殊来源，它可能会采取错误的防御战略。

2. 预见可能的挑战者　企业必须预见最可能的挑战者，无论它们是潜在的插足者或是试图重定位自己的竞争对手。知道谁是潜在的挑战者对于集中且有目标的防御投资很关键。壁垒的高度以及报复的效果也与谁是潜在的挑战者有关，但并不是绝对的。

例如，在车用油行业中，卡斯特罗尔公司(Castrol)、奎克州立公司(Qaker state)和其它竞争对手面对的可能的潜在插足者是那些石油巨头。考虑到这些巨头拥有的资源，资本和规模这些壁垒的重要性远远低于面临独立插足者的情况。

预见可能的挑战者要回答三个问题：

对哪些现有竞争对手不满？　最可能的挑战者会是那些不满足于自己当前地位的现有竞争对手，始终不能达到自己目标的竞争对手容易尝试重定位。对竞争对手的假设、战略以及能力的评价应当说明这些竞争对手是否可能以一种威胁到本企业的方式来重定位自己。好竞争对手(第六章)造成的重定位威胁不如坏竞争对手严重。竞争对手被别的企业收购后常常改变自身的目标，可能会造成潜在的挑战者。例如，在啤酒行业，菲利普·莫瑞斯(Philip Morris)收购米勒公司(Miller)是安休斯·布什(Anheuser－Busch)进行激进挑战的前兆。

谁是最可能的潜在插足者？　确定现有竞争对手中谁最有可能重定位自己并不容易，而预见可能的潜在插足者往往更为困难。辨识潜在插足者的一种方法是隔离出那些企业——进入本产业对他们来说代表着现有业务的合理扩展。最常见的潜在插足者倾向于以下几类：

- 处于其它区域的区域竞争对手。
- 目前尚未在国内经营的外国企业。
- 产业可进行后向或前向整合的企业。
- 进入产业可使其获得有形关联、无形关联以及封锁地位的企业。(见第九章)

区域企业常常进入其它区域或全国化，这一战略近来在食品产业很流行。许多主要食品公司，如联合食品(Consolidated

Foods)以及H·J·黑斯(H·J·Heins)等,都收购了区域性公司以使其全国化。随着产业全球化,外国企业进入本国产业的情况也很常见——总部在英国的布思公司(Boots)在美国抗关节炎药品市场上进攻厄普约翰公司(Upjoin),就是当代的例子。

在第九章中说明过了,在商业活动中有多种形式的有形关联,它们表明了从事多角化经营进入产业的途径。应当追踪与产业相关联的潜在关联,以辨识可能的插足者。例如,进入复印机行业,是柯达化学和光学专业合乎逻辑的扩展,也是松下公司办公自动化战略的合理结果。

辨识潜在插足者的最大挑战,是要避免受因循守旧思想的束缚。由于注意力过份集中在新竞争对手的传统来源上,如地区性企业或分立企业,许多公司忽视了外国公司或相关的多角化经营者这类重要的潜在竞争对手。随着产业的发展,最有可能的潜在竞争对手可能也会变化[8]。

有替代品竞争对手吗? 在一些产业中,替代品可能是最危险的竞争对手,因而应将其作为防御战略的焦点。第八章说明了如何辨识替代品,以及怎样扼制有威胁的替代品。

3. 预测可能的进攻路线 制订扼制战略的第三步,是预测可能的进攻路线。企业必须确定对其地位进行攻击的最佳方式,以便将防御投资集中于这些最脆弱的领域。每一组管理层都应当自问:"就我所知的情况,如果我是竞争对手会如何进攻此企业?"

可能的进攻路线,既取决于现有的进入或移动壁垒,也取决于这些壁垒变化的趋势。例如,在芥末行业中,格瑞·波旁(Grey Poupon)公司显著地增加了广告费用,并以歧异化经营战略来攻击法国的同行。由于法国同行具有与规模相关的优势,与采用正面交锋的价格战相比,这种方式合理得多。同样道理,由于SCM公司销售渠道和品牌忠诚度的原因,该公司的便携式打字机易受到结合新型电子技术的兄弟公司(Brother)的自有商标产品的打击。

美国农用设备中的小型拖拉机比大型拖拉机更易受到攻击，这是因为美国这一基地使他们相对日本企业占有容量上的优势。

可能的进攻路线还将反映可能的挑战者的假设、战略以及能力。米勒啤酒公司强调巨额的广告投入以及啤酒行业的市场细分，考虑到涉及其母公司菲利普·莫瑞斯的无形关联，这么做就不足为奇了。由于德克萨斯仪器公司在半导体行业的传统姿态，该公司在个人电脑方面命运不佳的削价，也是可以预料的。收购第二流的竞争对手是潜在插足者向企业挑战的常见方法，因此必须一直考虑到这种可能性。例如，在卡车产业，戴姆勒·奔驰(Daimler Benz)收购了福莱特莱诺(Freightliner)(在行业中排名第六)，沃勒沃(Volov)也收购了白马达(White Motor)(排名第七)的卡车业务，而雷诺特(Renault)也与麦克(Mack)结成了联盟。

4. 选择防御策略封锁可能的进攻路线　有效的扼制要求企业封锁挑战者可能的进攻路线。这就要求选择防御策略，提高结构壁垒或增加可预期的报复，这些策略还应是前述讨论中成本/效益最佳的，防御策略的优化组合因企业不同而各异，而且还必须能通过上述检验。例如，如果企业对来自有商标产品的进攻最为脆弱，它可能不得不在某一特定自有商标型号上投资，给出其愿意进行价格竞争的信号。此外，所选的防御策略必须是以最可能的挑战者为目标的。尤为重要的是，防御策略要反映出可能挑战者的实际目标，且表明这些目标已受到了注意。

5. 塑造企业顽强防御者的形象　除了在防御上进行投资，企业还必须清楚地传达它进行防御的意图。企业连续不断地发出有关其防御投入程度的信号，因而必须仔细地塑造所表现出来的形象。在市场上所作的每一个公开声明和行动都要仔细权衡，以确定它们将传达的信号。企业如能获得像 P&G 公司那样的形象是非常理想的情况。几乎对随便哪一组经理人员(无论是否处于消费品行业)进行的民意测验，压倒一切的看法都是该企业能够完

全投入以捍卫它的市场份额。P&G公司具有这样的形象并非偶然，而是长期以来各种声明和行动的结果。

6. 确立现实的利润期望值　除非企业对利润的预期是现实的，否则防御策略不能发挥成效。企业利润的期望值必须反映它拥有的壁垒，以及通过防御投资可以创造的壁垒。减少目前的利润率常常会使企业在未来赚取更多的利润。

还击

如果扼制失败，企业必须决定进攻开始后如何反击挑战者。扼制不可能也不应当试图将进攻的机会降至零。这样做的代价通常太昂贵，而且很少能预见所有可能的挑战。因此，对进攻作出有效且及时的还击，是防御战略的一个重要部分。

有效还击是以转换挑战者的期望为基础的，我所描述过的所有防御策略都可用于实现这一点。当然，还要与特定挑战者的目标、假设以及能力互相适应。通用食品的麦氏咖啡对P&G公司进行了顽强和有效的防御，无疑已促使P&G公司重新考虑其在咖啡行业中的目标。通用食品公司采取攻击性定价，大量广告以及商标争夺战等手段来确保自身的地位和表明自己的投入程度。防御的气势意味着P&G公司投资在咖啡业上赚不到多少利润。

以下是用以指导还击的一些重要原则：

尽可能早地以某种方式作出还击　随着挑战者早期目标的实现和投资额的增加，其退出壁垒和投入程度将会增高，所以企业应尽可能早地以某种方式对进攻作出反应。虽然企业往往处于无法对进攻作出全面反击的地位，但此时立即作出某种还击，对于扼制挑战者的期望仍很重要。即使增加广告投入这类行动并不能达到目的，但这类行动对阻止竞争对手达到初始目标，从而获得增加资本投入和提高目标所必须的信心仍可能是必不可少的。

为尽早发现实际行动而投资　考虑到在进入或重定位过程

中极早作出还击的优势，企业可以从尽早查明挑战者的实际行动中获得重大优势。以下活动可促进这一点：

- 与原材料供方、设备供方和工程企业保持有规律的接触，以了解订货情况或何人表示出兴趣。
- 与广告媒介密切联系，查明广告空间的购买情况。
- 监视贸易展览的出席情况。
- 与产业中最喜尝试的买方保持有规律的联系，他们可能最早被新竞争对手接近。
- 监视技术会议、学校和其它一些可能招聘技术人员的场所。

针对进攻原因作还击　企业必须尝试了解挑战者为何发动进攻，它的目标是什么，以及它采取的长期战略是什么。对出于绝望而发动的进攻和由于母公司对业务单元施加压力令其增长而产生的进攻，应作出不同的还击。对挑战者的目标和时间表也必须作出评价，这是因为正确的还击要求破坏并最终改变他们。正确的还击还应认清，挑战者的第一步骤是如何配合较长期战略的。

除努力制止挑战者外使其转向　还击的部分目的是，即使无法制止进攻，也要使其较不具威胁性。使挑战者的战略集中目标或是重新确定方向，往往比使挑战者取消它要容易些。企业必须找到方法，使挑战者可以较不具威胁的实现其部分或全部目标，并相应作出还击。

认真对待每一挑战者　不存在可以对挑战者置之不理的情况，必须分析每一挑战者的动机和能力。即使是弱小的挑战者，也有破坏产业结构或是伤害好竞争对手的潜能。而且，对较不具威胁性的挑战者作出的还击，给更有威胁性的挑战者发出了信号。但是同时，企业也要避免对挑战者过度反击的倾向。还击是昂贵的，应须针对实际的而非假想的威胁。

把还击看作是获取地位的方法　还击常常可以被用以获取地位，而不仅仅是制止竞争对手。正如软饮料业和啤酒业的案例所示，强大竞争对手之间的战斗，经常给弱小竞争对手带来较大伤害，并常常超过了强大竞争对手彼此伤害的程度。此外，竞争对手在某一细分市场上发动的进攻，可能在另一细分市场上给自己造成可以利用的弱点。

对削价的还击

削价是最难进行反击的进攻形式之一，因为它对利润率有极快的影响，而且可能产生价格的螺旋状不可逆下降的风险。因此企业在对削价作出还击时要尤为小心。除了上述已讨论的问题之外，还有另外一些问题可能有助于对削价作出还击：

竞争对手削价的理由　竞争对手可能作不必要的削价以增加短期现金流入，或者把削价作为增加份额的长期行动的一部分。竞争对手削价还可能是由于不了解自己的成本，认为在定价上作文章可以取得丰富的收益。然而更糟的是，竞争对手削价是由于它明显享有更低的成本。根据造成削价的理由，对削价的正确还击将大不相同。所以，应该尽快以及尽可能准确地判断出削价的理由。

愿意战斗　竞争对手削价往往建立在这样的假设基础上：即企业不会作激进的反击，只会出于保持利润的愿望维持价格保护伞的作用。因此，尽早作出的有力还击对于限制削价往往是必要的，不必总以相应的削价行为还击，但除了希望削价者自动离开外必须做些事。企业必须使削价者信服，企业不会因这些混合的动机而瘫痪。

局部还击　对削价的还击通常可以而且应当局限于特别易受攻击的买方或歧异性最低的产品种类，而不应当针对全体产品采取行动，集中还击可减少其成本。

交叉防御　如果企业立即进攻削价者的关键买方或是系列产品(通过价格和其它措施),那么,削价可能受到限制或被消除。同样地,如果利用其它产业中的封锁地位来作出还击,有时也能制止削价。其原则是向削价者表明,发动价格战,它将得不偿失。

以其它方式削价　有时可以通过提供免费服务、折价供应辅助设备或其它与削价本身相比较为容易逆转的方式,来有效地降低价格以还击削价者的攻击。而且,间接削价还更易于集中化,并且竞争对手较不易效仿。打折或其它特殊折扣方式作为间接削价,其失败可能较降低目录价格更易在日后逆转。

创造、利用"特殊"产品　有时,通过商标战或无服务产品(例如无免费维修)可以比降低主要产品系列价格更有效地对付削价。买方可以得到低价提供的特殊产品,但又提醒买方这些产品比企业正常提供的产品要差。

防御或撤资

在许多产业中,对防御进行投资收益很高,然而企业应当最优化而不是最大化其防御投资。在某些产业中,投资于防御根本不合适,或者只适于作为暂时的拖延手段。在企业的地位最终不能持续时,情况就是如此。对于这类企业,最佳的防御战略是"赚了钱就跑",这意味着,了解到进入或重定位将最终损害企业地位时,企业要尽可能多地创造现金。作为这类战略的一部分,有时在实行收割战略时要鼓励竞争对手进入以提高市场增长率。

撤出投资比投资防御更可行的条件如下:

- 低壁垒,或随着产业发展壁垒降低。
- 创造壁垒的机会极少。
- 潜在插足者或现有竞争对手拥有优越的资源。
- 竞争对手的投资收益率目标低,或者具有其它坏竞争对手

的特征。

防御中的陷阱

在处于防御地位时会出现许多常见的错误。即使地位强大的领导者也经常由于在防御战略上犯错而受到成功的攻击。防御中最大的常见错误是只狭隘地关心短期利润率，从而与防御需要投资这一现实相冲突。许多企业的内部决策过程中对防御投资有偏见，它们奖励短期利润率，却未能奖励寻求降低风险的防御战略。成功的防御战略带来的好处常常是难以衡量的，因为成功的防御意味着什么风波也不发生。

防御战略中第二常见的错误是自满。企业常常不考察自己为潜在竞争对手提供的环境，或者不曾认真地考虑挑战出现的可能性。其结果是：企业未能做出简单且花费不多的防御行动，其次数惊人地多。此外，企业为了赚取难以维持的利润率忽视了买方需求，这些做法实际上往往把竞争对手引入产业中。在下一章当我们讨论获取竞争地位的原则时，防御战略中的一些其它常见错误就显而易见了。

第十五章

进攻产业领导者

什么时候市场领导者易受攻击？可能是企业正受领导者市场份额和利润率的引诱，而考虑进入此产业或在其中重定位的时候。但是，产业领导者往往在防御方面享有一些优势，诸如声誉、规模经济、积累的学习能力以及接近供方或是销售渠道的较好途径。此外，多数领导者对其产业非常投入，而且拥有对挑战者进行持久且具伤害性攻击的能力。因此，进攻领导者以获取市场地位的企业，面临的任务极富风险，令人生畏。

然而，领导者常常是易受攻击的。例如，耐克（NIKE）在运动鞋上取代了阿迪达斯（ADIDAS），斯托福在冷冻餐上战胜了班克（Banquet ）和斯万森（Swanson）公司。虽然对不同产业来说成功的进攻战略各不相同，但它们都有着共同点。即这些战略试图破坏领导者的竞争优势，同时避免受到大规模的报复。虽然，有时候产业结构的变化使领导者易受攻击，如果市场追随者或潜在插足者能够更好地了解现有结构，那它也可能战胜领导者。

本章根据全书的内容来建立一个框架，以辨识易受攻击的产业领导者，建立成功进攻领导者的战略。我站在挑战者——在领导者所处产业中的追随者或是考虑进入的企业——的角度来看问题。本章首先说明了挑战者成功地进攻领导者所必须满足的条件。接着，描述了挑战者可用来进攻领导者的各种战略，其范围从试图改变竞争基础到利用领导者的缺乏灵活性。此外，还描述了

标志着领导者脆弱性的产业及领导者特征。本章结尾处讨论进攻领导者时常犯的一些错误。

本书中各章都提出了有关进攻战略的建议，通过成功地进攻领导者这一困难任务可把它们串起来。虽然本章是以进攻领导者为出发点，但是同样的原则也可以运用于选择针对任何竞争对手的进攻战略。此外，产业领导者可以运用同样的概念来理解自身的弱点，更有效地发展自己的防御战略。

进攻领导者的条件

进攻战略中的基本原则是：无论挑战者具有怎样的资源或是实力，决不要采用模仿战略从正面进攻。处于领导者地位所固有的内在优势往往会战胜这类挑战，而且领导者会以一切可能的手段进行有力的报复，随后的战斗将不可避免地先耗尽挑战者的资源。

P&G公司在咖啡行业中向通用食品的麦氏商标挑战时，就违背了这一原则。与其它P&G公司所处的产业不同，在咖啡业中，该公司的福尔杰咖啡没有或几乎没有超过麦氏咖啡的优越性，而且P&G公司在生产和市场营销方面采用与通用食品相同的价值链。得益于自己巨大的市场份额和有利的成本地位，麦氏咖啡以一系列范围很宽的防御策略进行了强有力的报复。主要以较小竞争对手为代价，福尔杰咖啡获得了一些份额，但是仍没有取得合意的利润率。相反，麦氏咖啡保持了它的利润率，而且继续成功地挫败了福尔达咖啡获取市场份额的企图。

违反进攻领导者规则的另一个事例，是可口可乐公司针对西格赛姆斯(Seagrams)进行的甜酒销售(称为甜酒系列)。虽然可口可乐在甜酒行业中从二流竞争对手手中获得了市场份额，但是它相对加罗公司(Gallo)处于极大的成本劣势(第三章)，并且在产品

或市场营销方面没有创新性方法来挽转这一劣势。加罗公司对可口可乐公司的强力抵抗意味着可口可乐从未在甜酒产品中盈得合意的利润。在复印机行业，IBM 公司面临着类似的困难，在中型和大型复印机上，它几乎没有取得歧异性或成本优势，而且遇到了施乐和柯达公司的顽强抵抗。

要成功地进攻领导者，挑战者必须符合以下三个基本条件：

1. 可持久的竞争优势　在成本或歧异性方面，挑战者必须拥有超过领导者的明显的以及可持久的竞争优势。比如有低成本优势，企业能够削价以针对领导者取得地位，或者以行业平均价格赚取较高的利润以使企业可再投资于销售或技术开发。这两种做法都可以使挑战者盈得市场份额。另一方面，如果企业取得了歧异战略的成功，这将产生溢价和（或）最小化针对领导者的试用和市场营销成本。挑战者所具有的这两类竞争优势的来源必须是可持久的，经得起第三，第四章中持久性准则的检验。优势的持久性确保挑战者在领导者能进行模仿之前有足够长的时间来填补市场份额的缺口。

2. 其它活动相近　挑战者必须有办法部分或是全部地抵消领导者的其它固有优势。如果挑战者采用歧异化经营战略，它还必须部分地抵消掉领导者由于规模、率先行动者优势或其它原因而具有的天然成本优势。除非挑战者保持自己的成本与领导者接近，否则领导者会利用自身的成本优势来抵消（或越过）挑战者的歧异化这一优势。类似的，如果挑战者基于成本优势进攻，它也必须为买方创造一个合意的价值量，否则，领导者将能保持超过挑战者的价格差额，使领导者获得进行有力报复所需的毛利。

3. 领导者报复的障碍　挑战者还必须有一些减弱领导者报复的办法，使领导者不愿或不能对挑战者实施旷日持久的报复。这要么是因为领导者自身的原因，要么是因为挑战者所选择的战

略。如果不存在报复的障碍，进攻可能会引发领导者作出能够压倒挑战者的还击，尽管后者有竞争优势。拥有资源和稳固地位的投入的领导者，可以通过强有力的报复，使挑战者付出无法接受的经济和组织代价。

成功进攻的三个条件直接来自于第一章中描述过的竞争优势的原则。随着挑战者满足各个条件能力的增强，成功地改善地位的机会也会增加。P&G公司的福尔杰咖啡，可口可乐公司的甜酒系列，和IBM的复印机没有明确满足这些条件中的任一条，这解释了它们失败的原因。

满足这三个条件的困难性主要由领先者的战略及其进攻性而定。如果领导者处在没有竞争优势的"两头为难"境地，那么挑战者往往能相当轻松地盈得成本或歧异化上的竞争优势。在这种情况下，挑战者只需清楚领导者的弱点，然后执行一种战略来利用此弱点。另一方面，如果领导者咄咄逼人地追求成本领先地位或是歧异化经营，对这类领导者进行成功挑战，通常会要求挑战者构想出巨大的战略创新，如开发新的价值链等。

挑战者满足所有三个条件的产业可以水磨粉行业为例。卡吉尔公司(Cargill)和ADM(Archer－Daniels－Midland)公司成功地顶住了传统产业领导者CPC跨国公司(CPC International)、斯特利公司(A.E.Staley)和标准商标公司(Standard Brands)的压力，进入了该产业。卡吉尔和ADM通过建立新的连续加工工厂进入了该产业，这类工厂体现了加工技术方面的新近变化。它们还限制自己生产狭窄的产品系列，只包括较高产量的产品，并且通过流线型销售减少了费用。这些选择使得卡吉尔和ADM相对传统的生产者获得了极大的成本优势。与此同时，卡吉尔和ADM在歧异化方面也取得了平等或相接近的地位：尽管产业领导者在此方面大作努力，由于该产业产品本身就是商品，许多买方不看重格外的

服务。此外，还有若干因素防碍产业领导者进行报复。如，由于害怕破坏产业均衡，领导者宁可不对挑战者进行报复，在该产业中的竞争有绅士俱乐部的传统特点；而且，CPC(第一大公司)和标准商标公司着手多角化经营，其注意力和资源已从谷物加工业向别的方面转移。

虽然谷物加工业的例子说明了挑战者满足三种条件的情况，但只要能很好地满足一个条件，就可以抵消挑战者无法满足其它条件的不利情况。人民捷运和西南公司成功地进入"直达"航运业务领域的这个例子就说明挑战者只要能很好地满足两个条件，就足以弥补勉强满足第三个条件的不利情况。第三章已经说明了，直达航运怎样通过利用不同的价值链，取得了超过干线航线的明显成本优势。同时，由于航空运输很难体现歧异化，许多乘客认为直达航运提供的服务与干线航运提供的服务相类似。然而，直达航运仍然面临着干线航运试图保卫其市场份额而进行报复的巨大威胁。虽然由于削价的成本很高，且由于害怕损害其质量形象，干线航运在进行报复上有些犹豫，但是直达航运带来的威胁如比之大，使得干线航运最终还是进行了报复。尽管直达航线只在相对较短的时期内避免了报复，但是它显著的成本优势大大增加了干线航行报复的成本，因此，许多干线航运公司从未试图与直达航运公司竟价。

联邦捷运公司成功抵住金刚砂空中货物公司的压力进入产业的例子，同样说明了挑战者可以利用其在一个领域中的强大优势来抵消领导者的持久实力。联邦捷运公司的独家递送系统、利用自己的飞机和孟菲斯中枢，在连夜递送小包裹方面获得了歧异化优势。如第四章所述，它还获得了更高的可靠性及其它形式的歧异化优势。但是，虽然联邦捷运公司最终会取得与金刚砂公司相同的成本地位甚至取得成本优势，其价值链较大的规模敏感性意味着其初始成本相对后者来说较高。这种成本劣势和沉重的债务

负担，使其初期极易受到报复。然而，金刚砂公司没有认真对待联邦捷运，直到后者获得了足够多的份额，确立了与金刚砂大体相同的成本地位，这时金刚砂才决定进行报复。正如联邦捷运这个例子所说明的，领导者的迟缓报复，会为挑战者赢得时间（和资源）来克服成本或歧异性上的劣势。这再一次的证明十四章所述的快速还击原则，对决定领导者保护自己地位的能力来说是很重要的。

进攻领导者的路线

成功进攻领导者总是需要某种战略洞察力。挑战者通常必须找到一种特别的战略来削弱领导者的天然优势，认清或创造领先者报复的壁垒物。虽然成功进攻领导者的战略因产业不同而极大地相异，但是有如下三类可能的进攻路线：

- 重构造　挑战者革新它执行价值链中活动的方式或革新整个价值链的结构。
- 重定界　挑战者重新界定其相对领导者的竞争景框。
- 纯投入　挑战者通过更优势的资源和更强烈的投资愿望来获得市场地位，从中发展竞争优势。

这三条路线中的每一条都改变产业的竞争规则，以抵消领导者的优势且使挑战者自己获得成本或歧异化优势。这三条途径并不相互排斥，可以成功地前后相联使用。例如，重新界定竞争景框往往要求平行地重新构造价值链。利用多于一种的进攻路线通常能提高进攻领导者的成功机会。图 15－1 展示了这三条途径。

竞争景框 \ 价值链结构	和领导者相同的价价值链	新活动	新价值链
与领导者相同	纯投入	重构造	重构造
与领导者不同	重界定	重构造和重界定	重构造和重界定

图 15－1　进攻领导者的路线

进攻领导者的路线沿着图 15－1 所示的两个重要方面变化：与领导者相比的挑战者价值链结构和与领导者相比挑战者的竞争景框。挑战者可以采用相同的价值链，也可以采用个别活动或全部活动都重新组合的价值链。同时，挑战者可在与领导者相同景框的活动上竞争，也可在更广或更窄的景框内竞争。如第二章所述，景框包括产业的细分市场景框、整合程度、地理景框和产业景框，或企业采用协调战略竞争时所处的产业系列。

虽然其竞争景框与领导者相同，纯粹的重构造涉及重新组合各种活动，也即最终导致与原价值链极大的不同。纯粹的重界定涉及不同的景框但竞争的基础价值链相同；重构造和重界定两者在一起把新的价值链和不同的景框相结合；纯投入既不重新组合价值链也不重新确定景框，只是依赖挑战者更大的投资来产生竞争优势。

重构造

重构造使得挑战者以不同的方式竞争，虽然这种竞争仍在与领先者相同的活动景框内进行。挑战者在个别价值活动上以不同方式表现或是重新构造整个价值链来降低成本或是提高歧异性。

重新构造价值链的方法要是作为进攻领导者的基础，就必须能持久地防止模仿。这种持久性来自于率先行动者优势和其它在第三、四章中描述过的来源①。

重构造带来竞争优势的方法已经在本书中反复讨论过了，它们包含价值链上的任何活动。第三章和第四章详细描述了重新构造价值链怎样能导致成本优势或歧异化特点。例如，在甜酒行业中，第三章描述了加罗公司怎样通过相对于竞争对手，重新构造采购、混合、装瓶、后勤和市场营销等价值活动来获得显著的成本优势。类似地，在冷冻餐方面，第四章描述了斯托福是怎样重新构造市场营销、技术开发、采购和代理商关系以获取和保持歧异性特点的。

能重新构造的价值活动越多，挑战者相对领导者的竞争优势能持久的可能性往往就越大。如我较前面部分描述的两个例子——直达航运业和依阿华牛肉公司所表明的那样，重新构造整个价值链通常是相对领导者优势的最有效来源，这些领导者常常高度受缚于传统的产业价值链。

一些作为成功进攻领导者基础的重新构造的示例如下：

产品变革　挑战者通过改变产品来进攻领导者

[优越的产品性能或特征] 具有对买方有价值的属性的产品来自于对买方价值链的了解(第四章)　P&G 的恰明牌卫生纸比斯科特纸业公司(Scott Paper)的产品更柔软，吸水力更强，这使得 P&G 公司成为该行业的领导者。类似地，库柏维金(CooperVision)和巴恩斯欣德公司(Barnes－Hind 公司，Rerlon 的一个分部)的持续配戴软式隐形眼镜为进攻博士伦公司(Bausch 和 Lomb)提供了武器。

[低成本产品设计] 第三章说明了产品设计是怎样影响相对成本地位的。佳能(Canon)的 NP200 复印机，由于采用增色剂喷

射开发技术，需要的零件比竞争对手的复印机少得多。这一低成本设计使佳能能够显著提高其在小型普通纸复印机上的地位。

外勤和服务变化　挑战者能通过改变诸如产品支持、售后服务、定货程序以及货物分发等来进攻领导者

[更有效的后勤系统] 第三章说明了怎样分析改善后勤系统中相对成本地位的机会。正如联邦捷运(Federal Express)做过的那样，有时通过重新构造公司价值活动，可以显著地降低相对成本地位。

[更敏感的售后支持] 第四章说明了怎样评价对买方最有价值的服务参数。如果挑战者重新构造价值链使它对买方的问询、为买方提供文件等反应更敏感，它就能创造歧异性。例如，维特科公司(Vetco)、销售海上石油钻探设备的燃烧工程公司(Conbustion Engineering)的一个部门，通过提供卓越的培训材料和其它售后支持，帮助其用户掌握复杂的水下钻探任务，从而显著改善了自身的地位。

[增强了的订货处理] 第四章描述了怎样辨识和评价递送系统增强的可能性，以及用此创造歧异化的可能性。增强的功能包括履行诸如控制用户存货清单之类的新职能。一些批发企业通过联机定货接收零散客户的订单管理。例如，麦克森(McKesson)公司通过它的3PM订货处理系统批发药品，从而极大提高了其地位。此系统使药剂师可以直接订货，同时还向其提供有价值的信息。

市场营销变化　挑战者在许多产业中利用市场营销价值活动中的创新，向领导者发起成功的进攻。最常见的一些创新有：

[在营销不足产业中增加投入] 挑战者可以逐步增加营销费用来进攻领导者，例如，在芥末业、冷冻餐业和冷冻土豆业中，格瑞·波旁(Grey Poupon)、斯托福(Stouffer's)和奥尔·艾达(Ore－Ida)分别成功地增加了或正在增加传统的广告经费率。更高的经费水

平使企业可以更好地传递价值信号,获得高水平的品牌知名度和溢价。

[新定位] 挑战者可以设想定位产品的新方法来达到进攻领导者的目的。斯托福(Stouffer's)重新定位冷冻菜作为美食项目(如第四章所述),正是它优势的关键因素之一。

[新型销售组织] 新型销售组织,比如采用不同类型的销售人员,有时可以成为成功进攻领导者的基础。重新组织皇冠瓶盖和密封 (Crown Cork and Seal)公司技术熟练的销量力量,来销售全系列的皇冠公司的罐头盒、瓶盖以及罐头包装机,是皇冠成功进攻美国罐(American can)公司和大陆罐(Continental Can)公司的原因之一。

经营变化　降低成本,扩大差别的经营价值活动的变化,为许多对领导者发动的成功进攻提供了基础。如在第三章中所讨论的,依阿华牛肉(Iowa Beef) 公司在肉类包装上开创了全新的价值链;卡吉尔(Cargill)和 ADM 公司利用新型的连续加工工厂进入了水磨粉产业;而改进的增强了质量的生产过程,也为奥尔·艾达(Ore - Ida)公司在冷冻土豆业的成功作出了贡献。有时全新技术的出现,改变了经营过程,有时出现部分技术变化,使得旧的过程技术被重新注入活力(第五章)。

下游重构造　利用领导者忽视的销售渠道,或预先倾力于新出现的渠道,都是进攻领导者的途径。下游创新的一些例子包括:

[开创新渠道] 尽管布洛瓦(Bulora)和瑞士钟表商有着牢固的关系,但泰麦克斯(Timex)在五十年代首先采用杂货店和大众推销商作为手表的销售渠道,从而使它在该行业取得了领导者地位。而传统的领先者仅利用珠宝店作为销售渠道。

[抢占新出现的销售渠道] 理查德·维克(Richardson - Vicks)公司首创在超级市场上销售玉兰油产品系列的高质量护肤品。对这类产品而言,超级市场正是一种新出现的渠道,所以理查德·维

克公司获得了重大的率先行动者优势，这使得玉兰油至今仍是市场的领导者。

［直销］日本拉链公司YKK，绕过批发商直接向服装公司推销，成功地对付了塔伦(Talon)公司。

对领导者最成功的进攻往往涉及一种以上的价值链创新。斯托福公司把产品变化和几种重要的营销创新结合在一起；卡吉尔和ADM公司把产品系列、营销的变化与加工过程的变化结合在一起；泰麦克斯公司把新的销售渠道、低成本生产技术和史无前例的电视广告结合在一起。正如第三、四章所说明的，持久的竞争优势往往由多个来源产生。

结构变化常常为价值链的重构造创造机会。泰麦克斯对瑞士公司的进攻，除利用了战后制造技术的改进，还利用了电视的出现以及大众分销渠道的兴起，同时，买方收入的增长和态度的改变，使手表成了日常用品。然而，在许多产业中，重构造依赖于对已发生的变化的再思考，而不是依赖于利用外部变化。尽量如此，重新构造价值链最终是一种创造性的活动，很难通过常规的、可预见的方法获得。本书中产业分析、价值链分析、技术分析、产业图景以及其它概念，都有助于辨识重构造的可能性。

重界定

进攻领导者的第二条主要途径以重新界定竞争的景框为基础。拓宽景框可能建立关联或得到联合的好处，而缩小景框可以裁剪价值链使之适应特殊的目标。正如我在先前各章，尤其是第二、七、九和十二章广泛讨论的那样，企业的活动景框可以极大地影响竞争优势。挑战者可以用四种方式改变竞争景框，这四种方式反映四种类型的景框。重界定的这四种模式并不相互排斥：

- 目标集聚于产业内部　把竞争基础缩小到一个细分市场而不是包括全部。
- 整合或退出整合　扩大或缩小机构自行从事活动的范围。
- 地域重界定　把竞争基础从地区或国家扩展到全球，或者反之。
- 横向战略　把竞争基础由单一产业向相关产业扩展。
- 目标集聚

进攻领导者时成功的集聚战略可采取第七章中所描述的所有形式：

- 买方集聚　象拉·昆塔（La Qinta）这样的汽车旅馆企业，目标集聚在中等水平的商业旅行者身上，创造了新型低成本价值链以满足这些旅行者的特殊需要。
- 产品集聚　佳能（Canon）、理光（Ricon）和萨文（Sarin）公司集中于小型普通纸复印机上向施乐（Xerox）公司挑战
- 销售渠道集聚　在链锯业中，斯蒂尔（Stihl）公司专门通过提供服务的经销商来服务买方，以此成功地对付了霍姆赖特（Homelite）和麦克库罗奇（McCulloch）公司。

集聚战略往往具有这样的优势：领导者很难在实行报复的同时不损害自己的战略。这就把领导者者的报复推迟至挑战者已在产业中获得安全的落脚点时为止。此外，进攻领导者的集聚战略可以作为次优战略②的一部分。在次优战略中，挑战者最初通过集聚战略进攻领导者；然后随着时间的推移，扩大自己的地盘与领导者全面竞争。日本的生产厂家在电视机、摩托车等产业中采用了这一战略，在每一产业中，他们从低级的产品系列出发，然后慢慢扩大其产品系列。面耐克（NIKE）公司在运动鞋上也用此方法来对付阿迪达斯（ADIDAS）公司。它先在高价市场上集聚力量，然后利用这部分市场上取得的声誉向下扩展自己的产品系列。次

优战略以细分市场间存在相互关系为基础(第七章),这种关联使得在某一细分市场上的企业可以在其他细分市场上获得竞争优势。次优战略还有另外的优势,即它不会刺激领导者在进程的早期进行报复。

整合或退出整合

挑战者可以采取整合或退出整合的方法来进攻领导者。有时候,后向或前后整合可以降低成本或者增强歧异性[3]。例如,在甜酒产业中,加罗(Gallo)与制瓶业的综合是它成本优势的重要部分。麦戈罗斯(Migros),瑞士食品零售商中的佼佼者,其显著的产业优势部分归功于对产品和包装采取后向整合。变化的环境也可能使退出整合成为进攻实行整合的领导者以获得竞争优势的手段。

地域重界定

有时候可以成功地用地区性或全球性战略来进攻在一个或少数几个国家经营的领导者[4]。挑战者扩大市场的区域范围,以通过地理间的关联来获得成本或歧异化优势。全球性战略综合和协调了许多国家中的价值活动,可以在生产或是产品开发方面产生规模经济,可以创造更好地为世界范围的买方服务的能力,以及在其它地方已经描述过的另外一些优势。产业的全球化已经成为汽车(丰田 Toyota 和日产 Nissan 对通用汽车 General Motors)、摩托车、起重车辆和各种类型的医疗设备等产业中挑战者成功战略的一部分。

然而,如果某一产业是多国自有的,那么地区性国家差别意味着全球战略是不利于生产的有效性的。比如,采用全球战略的领导者易受到按不同国家修改其战略的挑战者的袭击,在汽车用油业中,卡斯特罗(Castrol)公司成功地运用了这种战略。即使在全

球性产业中，也存在着一些细分市场可以维持以国家为中心的战略，而其它细分市场需要全球性战略。

在许多产业中，企业集中力量于一国特定的城市或地区以成功地进攻全国性甚至全球性的竞争对手。但是，如果竞争对手是地区性的，竞争优势可能来自于采取全国性的方法。甘尼特(Gannett)公司和今日美国公司(USA Today)正在报业进行这种尝试。

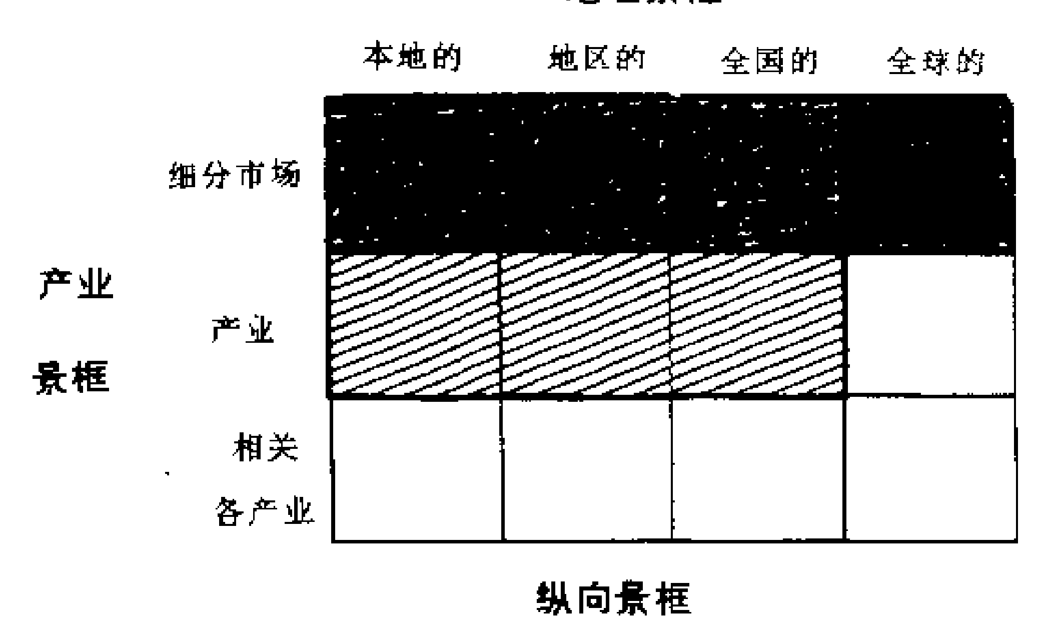
横向战略

挑战者可以利用业务单元之间的关联以此作为扩大竞争范围的另一种手段。如第九、十章中详细讨论过的那样，关联可能给经营相关产业的企业带来竞争优势。挑战者采用包含相关产业的横向战略，可能成功地进攻在较窄或不同产业范围经营的领导者。例如，在个人计算机行业，IBM 公司利用自己与其它业务单元的关联，战胜了早期的领导者，如苹果(Apple)公司和坦迪(Tandy)公司。

在十二章中讨论过关联的一种特殊形式：互补产品。在某些产业中，捆绑式经营可以创造竞争优势，而在另一些产业中非捆绑式经营同样可以做到这一点。美林(Merill Lynch)公司的 CMA 产品，将先前分立的财务服务结合在一起，从而使公司相对其它进行宽系列财务服务的公司有明显的优势。

多项重界定

重界定的四种类型并不相互排斥，挑战者可以在战略全球化的同时追求关联，这正是松下(Matsushita)公司在日用电子业所做的。松下公司在它的许多日用电子产品中采用共享的制造生产、分销渠道以及其它价值活动，它还在全球范围内综合和协调其战略。此战略压倒了单一产品、单一国家的竞争对手。



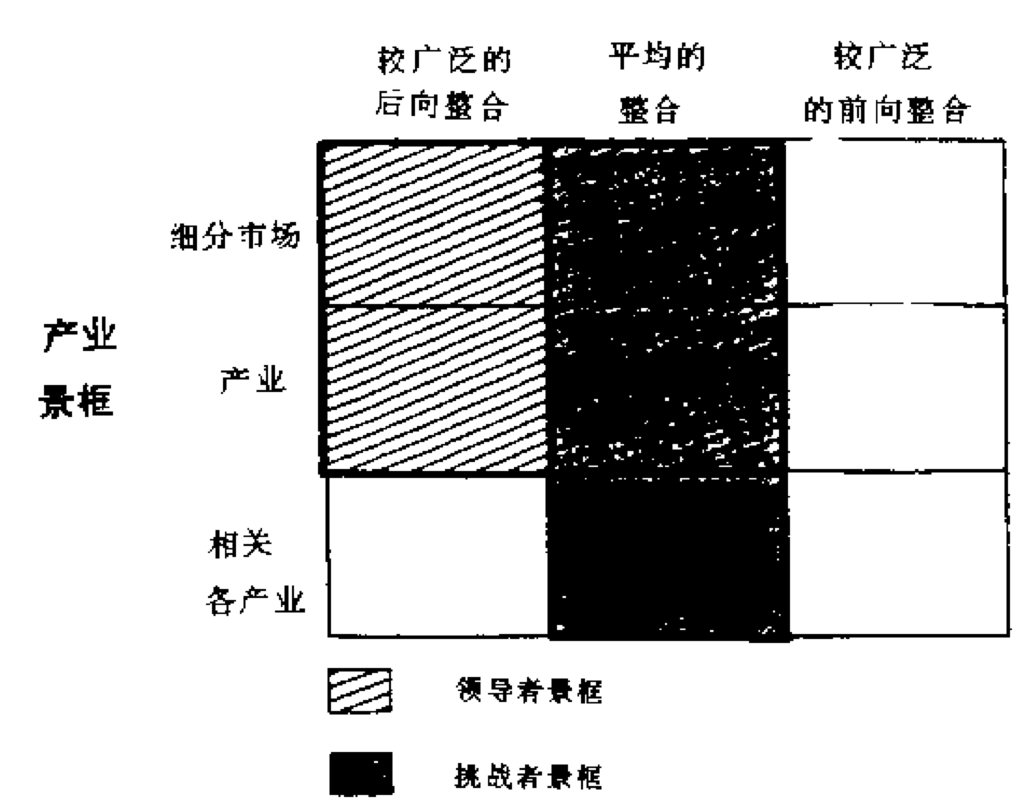


图 15—2　领导者和挑战者战略的可选景框

挑战者还可以把一个方面的窄景框和另一方面的宽景框相结合。挑战者可以在全球性竞争(地理景框)的同时,目标集聚于一个细分市场(产业内的景框)来进攻领导者。企业还可以集聚力量于产业内部但同时利用相关产业中的关联,这是结合窄景框和宽景框的另一个例子。已证明同时以几种方式重新界定竞争景框是竞争优势的强大来源,这是因为它把来自各种重界定的竞争优势累积起来。

图 15－2 中的景框图概要方式说明了竞争景框的几个方面,这些图形表明挑战者应当如何考察竞争景框的每一方面以搞清它是否能成为进攻领导者的手段。画出领导者的竞争景框,然后研究可供选择的重界定方法(范围窄点或宽点或兼而有之)以搞清它们能否给挑战者创造显著的竞争优势。例如,本图代表七十年代汽车行业的情况。通用汽车公司在竞争中采用目标广泛战略,产品包括一个型号完整的系列。通用汽车在国内和国际上同时竞争,它的战略基本上是以国家为中心,极少全球性的协调。丰田和日产却选择了集中力量生产小型车,并且采用全球协调的战略。在此过程中,它们在竞争优势方面极大地胜过了通用公司。

图 15－3 用景框图说明了美国报纸行业的竞争模式。产业中的传统战略是提供一系列范围广泛的报纸给单一城市,尽管一些城市报纸可能属于同一连锁业。《华尔街日报》和《纽约时报》采取了以细分市场为目标的全国战略,只是后者范围较小;《华尔街日报》最近还开始实施局部的全球战略,发行欧洲和亚洲版。同时,《今日美国》试图成为全国范围内针对广泛读者的日报,这对全国性广告商很具吸引力。《今日美国》和《华尔街日报》,两者的战略之所以成为可能,都归功于现代通讯及计算机排版和印刷技术。因此,在报纸产业,重新界定范围是赢得竞争优势的关键因素。

上述重界定方面的许多例子说明了为何重界定和重构造往往一起应用。如果《华尔街日报》不曾根据全国性战略以及其后的全

球性战略修改价值链，那它就不可能取得如此巨大的成功。因此，企业应当把重界定和重构造视为进攻产业领导者的互补方式。

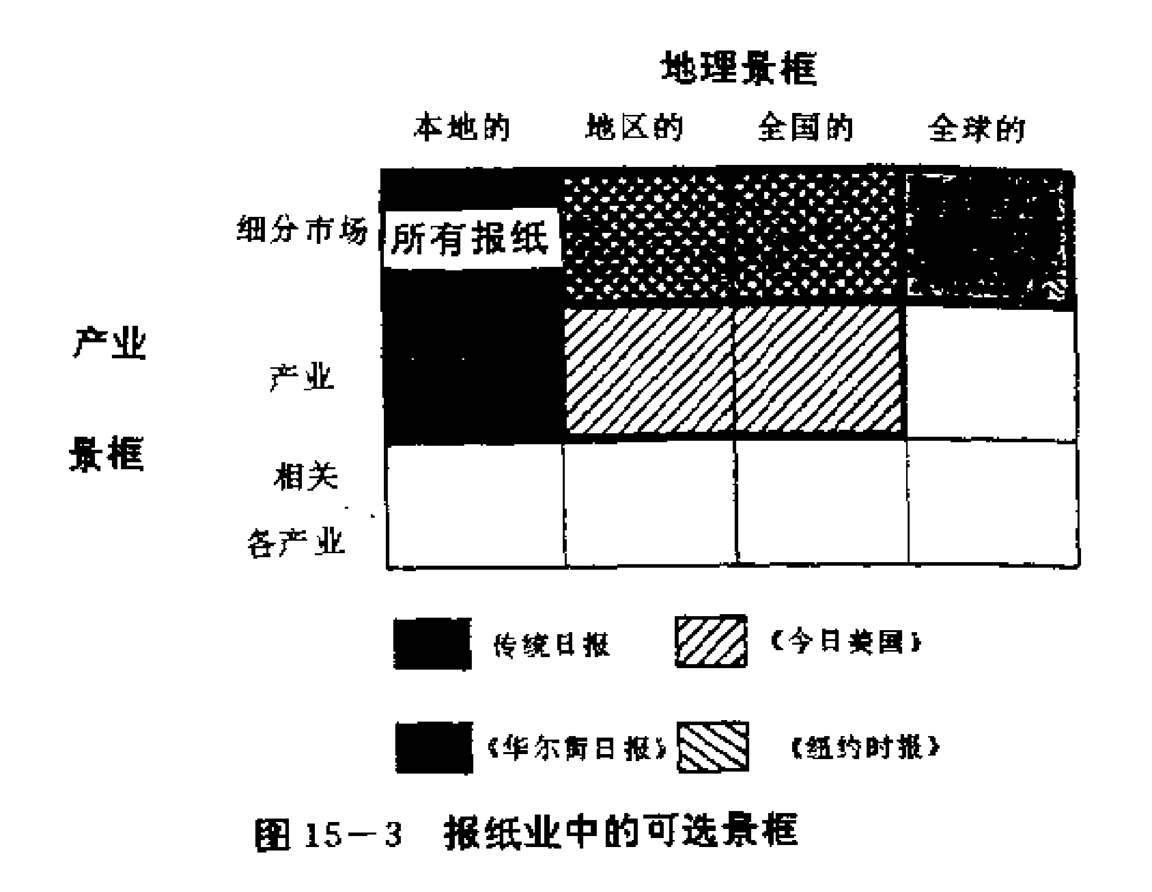


图 15－3 报纸业中的可选景框

纯投入

进攻领导者最后和最具风险性的方式是采取不含重构造和重界定的纯投入。纯投入包括投资以买回市场份额、渐增的容量，或是品牌知名度；其方法是低定价、大量的广告活动。通过充分投资，挑战者试图获得足够的市场份额、销售量或声誉从而在相对成本地位或歧异性上领先。挑战者并不是在任何方面都与领先者做法不同或比后者做得更好，而只是简单地靠资源或更强烈的投资欲望压倒了领导者。

这种抵消领导者优势的方法往往代价昂贵，而且经常失败。结合成本或是歧异性优势时，领导者通常有足够的财务资源来对这种战略进行反击。领导者还常常极深地投入产业以致于愿意为保护自己的地位而大量投资。纯投入风险的一个尤为生动的例子是石油公司进入化肥和化学业的多角化经营：尽管石油公司有巨大的财务资源，但由于它们没有利用重构造和重界定来获得相应的竞争优势，从而导致总体来说效果不令人满意。

纯投入的成功取决于于两方面：挑战者拥有优越的财务资源，或是领导者不愿对产业投资。即使是财务雄厚的领导者也可能自满、有较高的壁垒率、有其它的优先考虑或承受着母公司要求产生现金的压力。因此，在领导者规模小且资金不足的产业中，纯投入被证明最为成功。尽管这些领导者拥有竞争上的优势，但他们可能无力实行充分的报复来挫败挑战者。

纯投入就其本身而言，仍是进攻领导者最不可取的方法。但是，对以重新组合或重新定义为基础的战略来说，较高的投资愿望往往是两者的重要补充。以罐头产业为例，在美国罐头和大陆罐头两家公司收获成果时，皇冠瓶盖公司进行了大量投资，从而通过采用更为现代化的设备加速了取得成本优势的过程。

进攻领导者的联盟

挑战者可能需要与人结成联盟从而获取进攻领导者所必需的资源、技术、市场途径和其它实力。尽管联盟本身并不能保证进攻成功，但可将其作为实现重构造、重界定或纯投人的手段。各种类型的联盟在许多对领导者的成功进攻中发挥了重要作用。两类重要的联盟形式如下：

- 收购　企业或者收购另一个（或几个）企业，或者为人所收购。
- 联合　企业通过颁发许可证、合资及供货协议等方式结合

另一家企业的力量[5]。

收购提供了一种方法，通过加强企业在新细分市场和新地理区域的地位进行更大的整合或是在新相关产业中建立桥头堡来扩宽企业的价值景框。例如，IVECO（兼并了许多欧洲卡车制造商），已经成为一个实力极强的竞争者。收购还可在重构造或纯投入战略中发挥关键作用，这是因为收购能使两个组织用某种方式来结合双方的资源和技能而此方式使重构造或纯投入成为可能。

联合也可以用进行重构造、重界定或纯投入的方式把各企业的技能和资源结合到一起。例如，日本电视生产厂商获得了 RAC 的彩电技术，这为他们自己的产品和生产过程的创新提供了重要的起步点。类似地，通过联合产生了空中客车产业公司（Airbus Industries），把群雄争斗的国内企业转变成一个世界级的竞争者。联合还经常和企业自身活动协力使用，以扩大竞争景框。例如，在阀门产业中，WKM 公司只在美国出售产品而在世界其它地方颁发许可证。

在进攻领导者时，联合也可发挥微妙作用。象第五章讨论的那样，挑战者有时与各领导者联合，以此作为稍后向领导者进攻的基础。从领导者处得到许可证技术或在营销和制造上合资可能使挑战者掌握领导者的强项，从而使蛙跳战术成为可能。例如，许多日本公司从外国领导者那里得到使用外国技术的许可证，日后又对这些技术进行了改进。

然而，收购和联合也有其自身的问题。收购很难实现整合，而协调联合的伙伴也可能极麻烦。以复印机行业为例，佳能公司由于施乐公司与其合资伙伴兰克施乐（Rank Xerox）及（通过兰克施乐联合的）富士施乐的协调上存在问题而受益。佳能较强的全球协调能力导致了自身的某些竞争优势。

领导者报复的障碍

成功的挑战者还必须发现或创造领导者报复的障碍，这有利于减弱领导者的天然优势，降低发动进攻的成本。许多因素可能阻止领导者对挑战者进行报复[⑥]：

混合动机 如果挑战者的战略给领导报复创造了混合动机，那么就能抑制领导者进行报复的能力。如果领导者不得不损害其过去的战略以对挑战者作出还击或与挑战者竞争，那么它就遇到混合动机。例如，已经在服务方面确立了竞争优势的领导者，如果要还击挑战者的战略—即服务不再重要，就将失去它好不容易盈得的声誉，因此，领导者可能代之以选择维持原有的战略而承受市场份额上的损失。另一个案例是，BIC 公司引入低价的一次性钢笔，从而给吉列(Gillette)公司的纸伴侣分部创造了混合动机。纸伴侣分部已经坚韧地树立了高质量的品牌形象，针对 BIC 的战略还击将会损害这一形象，因此纸伴侣最终不得不引入一个全新品牌(书写兄弟)来反击 BIC。

领导者和其母公司其它业务单元之间的任何关联也可用作产生混合动机的基础，这是因为这种关联可能以丧失灵活性为代价(第九章)。关联可能抑制领导者的行动，使其难以在作出还击的同时不损害其兄弟业务单元。如第十二章所述，领导者采用捆绑式经营战略时，也可能产生混合动机，此时领导者可能会让挑战获得少量的市场份额，而不愿实行非捆绑式经营从面导致整个产业转向非捆绑式经营。

领导者高还击成本 如果挑战者的战略使领导者承受很高的还击成本，那么领导者可能克制自己不进行报复。例如，领导者拥有极大的市场份额，这可能会阻止它采取全面削价和增加保修

服务这类代价昂贵的报复行动。领导者具有不适当或过时的机构、设备，或劳工合同时，还击成本也可能很高。第十四章中讨论如何评估防御策略的成本。

不同财务优先目标　与挑战者具有不同财务优先目标的领导者，可能不对挑战者的进攻作出反应。例如，强调短期利润的领导者，会把份额让给愿意放弃短期利润的挑战者、类似地，如果报复需要大量再投资，那么希望得到高现金流的领导者也可能不进行报复。塔姆帕克斯(Tampax)公司就提供了一个例子，说明领导者财务目标不同于挑战者从而招致进攻的情况。塔姆帕克斯内部似乎全神贯注于保持妇女卫生用品的超常利润，以致于直到最近它还对屡次受到的进攻几乎毫无反应。财务优先目标的差别还是许多外国公司成功进攻美国领导者的基础。

业务责任限制　由于母公司限制业务单元的资源或是规定其目标，使领导者的注意力和承担的义务转向其它产业，此时领导者可能不进行报复。例如，领导者被其母公司当作是造钞机，它就不可能获得资源以抵挡挑战者的进攻。类似地，积极追求多角化经营的领导者，可能忽视了对自己核心产业的密切监视和防御。例如，皇冠瓶盖和密封公司能够战胜美国罐头公司和大陆罐头公司，部分是由于这两个领导者试图采用其它包装形式进行多角化经营。

管制压力　如果领导者由于存在管制的压力而认为自己不能采取行动，那么它就可能不进行报复。反垄断调查，安全标准，污染条例，以及其它许多方面的管制都会抑制领导者的还击。一些观察家认为，来自华盛顿的对特许制瓶商体系的压力，使可口可乐公司无法专心应付百事的挑战；而现在，当 ATT 面临新的竞争时，正是因为对规章制度的担忧阻止了它采取行动。

盲点　在理解产业状况时，领导者可能因错误假设(或称之为盲点)而遭受损失。例如，如果领导者对买方的真实需求或产业变

化的重要性产生了错误的看法，挑战者可以先于领导者行动而获得地位。此外，领导者完全可能误认为挑战者的行动是不恰当的和不具威胁性的，而挑战者因此盈得足够的市场地位使自己确定下来。

盲点对许多挑战者的成功意义重大。哈利·戴维森(Harley Davidson)没有看到对小型摩托车的需求，因而当本田(Honda)逐步确立自己地位时袖手旁观；施乐似乎错误地理解了小型复印机的重要性；而顶点(Zenith)则不顾设计和自动化生产技术的改善而死抱住手工装配电视不放。对竞争对手的假设作仔细分析，可以揭示出这类盲点。

不正确定价　领导者可能以平均成本为基础来定价，而不是根据向特定买方提供特定产品的成本来定价。如果挑战者以定价过高的产品/买方为目标，提供较低的价格，那么领导者很可能要过很久才认清自己的真实成本，从而不愿减少自己的毛利润。领导者对这类战略的反应往往是从一个接一个的细分市场上撤出来，直到最后挑战者以领导者形象出现。

绅士游戏的因素　如果产业中的竞争是场绅士游戏，领导者可能还击迟缓。在这类产业中，因为害怕会破坏自己与其它对手的关系，领导者常常觉得不可以对挑战者进行报复。可口可乐公司长期以来一直是软饮料业的元老，此行业中各企业都遵循既定的规则，这似乎是直到最近可口可乐还一直不对百事可乐采取强有力报复的原因。

领导者报复的障碍产生于许多不同的根本原因。某些障碍基于混合动机或资源配置优先度这类确定因素，而另一些则源于领导者的看法错误，如盲点和不正确定价。如果存在着领导者进行报复的确定障碍，那么挑战者成功的机会最大。多种障碍相结合给领导者造成问题的事例有，在对泰麦克斯作出反应时，瑞士公司

对该公司日常用、可丢弃型手表的销售性存在盲点；而且由于瑞士手表制造厂是劳动力密集性的，它们在与采用自动化设备的泰麦克斯竞争时还击成本很高；此外，如果它们跟随泰麦克斯进入杂货店销售渠道，又可能遇到疏远珠宝店渠道的混合动机。

重构造和重界定战略经常要利用领导者报复的障碍，它们常常创造混合动机、高还击成本或者使领导者不正确地了解自己。相比而言，纯投入战略的困难之一，在于它与其它两个进攻途径相比，难以与领导者报复的障碍相联系。当领导者有不同的财务优先目标以及它不愿与挑战者的投资活动竞争时，纯投入才最有效。

领导者脆弱的信号

前面的讨论提供了标志领导者易受攻击的许多信号。这些信号分为两类：产业信号和基于领导者特性的信号。

产业信号

结构变化也许能提供领导者易受攻击的最强信号。源自产业外部的结构变化是领导者脆弱性的尤为强烈的标志，因为地位牢固的领导者往往错误地解释这种变化。

一些标志着领导者脆弱性的重要产业信号包括：

突发的技术变化　如第五章所讨论过的，突发的技术变化增加了智胜领导者竞争优势的可能性。例如，在轮胎行业中，径向轮胎的出现提供给麦克林(Michelin)公司挑战好年景(Goodyear)和火石(Firestore)公司的突发性技术变化。又如在打字机行业中，电子技术导致了安德伍德(Underwood)公司的衰败且正威胁着SCM公司。由于领导者所处的地位，使其相对挑战者很可能更易于对连续的技术变革作出反应，这是因为领导者具有规模经济或

有累积的学习经验。

买方变化　买方价值链的任何变化，无论其原因为何，都可能标志着歧异化、新销售渠道、非捆绑式经营的新机会或是其它的机会。例如，职业妇女人数的增加，在许多生产妇女用品或家庭用品的行业中提供了向领导者挑战的机会。新的买方细分市场也代表了机遇，因为领导者可能未准备好提供服务给新的买方。

变化的销售渠道　新销售渠道的出现，提供了进攻现有销售渠道中占主导地位的领导者的潜在的机会。例如，许多消费品转入超级市场出售这一变化，创造了许多进攻领导者的条件。

变化的投入成本或质量　重要投入品的质量或成本变化，可能标志着挑战者利用各种方法取得成本优势的机会。这些方法包括：采用新的生产过程，封锁原材料的新来源，或是更换产品的设计以减少或改变材料内容。例如，电力成本的显著上升，提供了在炼铝产业中重定位的机会。

绅士游戏　如前所讨论的，如果产业具有长期稳定的历史，这可能标志着产业领导者扮演着政治家角色，因而可能在进行报复时行动迟缓。

领导者信号

产业领导者的下列特征标志着可能的脆弱性：

夹在中间　处于夹在中间地位(相对其它守成者缺乏成本领先能力或歧异化特点)的领导者、向挑战者提供了诱人的目标。挑战者可能会发现，这类领导者很容易满足本章开头所概括的三个条件。

不满的买方　如果领导者有对其不满的买方，它常常易受攻击。买方不满意味着领导者运用了它的侃价实力，或是由于过去的成功、领导者企业的人员染上了傲慢的习惯。不满的买方可能

积极地鼓励和支持挑战者。

现行产业技术的先驱者　开创了现行一代产业技术的领导者，可能不愿意接受下一代技术，还可能因为对现行技术的投资而变得缺乏灵活性。在汽车产业发展的早期，福特(Ford)公司似乎曾因为这些问题遭受过损失。

很高的利润率　获取超常利润的领导者常常可能给挑战者提供了保护伞，只要高利润在抵消进攻的成本后还有余，挑战者就会发动进攻。盈利非常高的领导者还可能不愿意减少利润而进行报复。此外，超常的利润还可能标志着领导者可放弃不太赚钱产品系列部分的市场份额，从而给挑战者采用集聚战略提供了机会。

受管制的历史　曾受过反垄断法之类法规限制的领导者，实际上可能无法进行有力的报复、或者它可能自认为如此。

母公司业务的差劲执行者　被母公司认为不得力的领导者，很可能得不到足够的资本以跟上最新的技术变化，或不具有充分的自主权来处置利润以对挑战者进行有力的报复。

进攻领导者和产业结构

进攻领导者的最后一个检验标准是衡量一下对整体产业结构的影响。如果挑战者对领导者的进攻破坏了产业结构，这么做就是不明智的。挑战者必须找到不同于领导者的新竞争方式以取得成功。然而，在某些情况下，新的竞争方式会减少歧异化的可能性或降低进入壁垒，或者会有其它不利的结构效果(如第一章所述)。与此紧密相连的风险是，挑战者获得了市场份额却没有取得超过领导者的明显优势，这样，挑战者和领导者在竞争地位上达到相对平衡。最终导致的战争可能旷日持久，对对方都代价高昂，从而造成了无人具有竞争优势的局面。

正如在第六章中讨论过的，认识到某些领导者是“好”领导者

也很重要。如果在进攻过程中丧失了好领导者提供的保护伞，进攻好领导者会恶化而不是改善挑战者的利润率。在这种情况下，挑战者根本不应向领导者发动进攻，相反，它应当选择另一产业作为自己发展的方向。

注　释

第一章

①许多战略制定的概念都忽视了产业吸引力而过分强调对市场份额的追求，为取得微不足道的胜利而付出惨重代价。在缺乏吸引力的产业中进行市场份额争夺的胜利者也许无利可图，而这种争夺本身还会使产业结构恶化，或者侵蚀胜方的盈利能力。其它战略制定的思想则与市场对峙或无法超越对手有关，同样获利甚微。实际上，有吸引力的产业中的对峙可能是获利甚丰的。

②这些概念同样用来指产品和服务。我将贯穿全书使用"产品"在普遍意义上指产品产业和服务产业。

③产业结构的评述见《竞争战略》第一章。

④不注册产品对很多消费品产业都造成了同等的风险。

⑤没有持久性竞争优势，高于平均水平的经营业绩通常是见好就收的征兆。

⑥价值相等隐含着提供独特的产品，或更为客户青睐的产品的不同组合。

⑦虽然成本领先者获利最多，在几乎没有机会建立高效率的生产能力的商品产业中，为保持高于产业平均水平的收益不必非成为成本领先者不可。成本位于最低四分位数的企业虽不是成本领先者，却通常仍是收益高于平均水平的佼佼者。铝制品产业存在这种情况，在这一产业中低成本生产能力的增加受低成本能力、铝土矿及基础设施的限制。

⑧全面歧异和歧异集聚大概是实践中最易混淆的战略了。其差别在于歧异战略企业将其战略置于被广泛关注的特质的基础上（如计算机产业的IBM），而歧异集聚战略的企业则寻求有特殊需要的细分市场并更好地满足它们的需要（如计算机业的克雷研究所，Cray Research）。狭隘的集聚及其本

身并不足以创造优于平均水平的经营业绩。

⑨本例将在第七章进行更为详尽的讨论。

⑩《竞争战略》的第八章描述了驱动产业结构变化的过程。

⑪关于每一种基本战略所需不同技能的更详尽的阐述见《竞争战略》第二章，第 40－41 页。

第二章

①由麦肯锡公司(McKinsey)所发展的经营系统概念包含的思想是：一个企业由一系列职能组成(例如研究和开发、制造、营销、渠道)，对相对于竞争对手所进行的每一种活动所进行的分析能够提供有益的洞察力。麦肯锡公司也强调了重新定义经营系统对于获取竞争优势的作用力，这是一种重要的思想。然而，经营系统概念强调的是广泛的职能而并非活动，也无法识别不同类别的活动或者表明它们是如何联系在一起的。这一概念也没有与竞争优势或竞争景框进行具体的联系。关于经营系统概念的最全面的叙述是格鲁克(Gluck，1980)和鲍瑞(Banron，1981)。可参考鲍瓦尔(Bover，1978)。

②作为制定战略的相应实体，战略性业务单元的概念已被普遍接受，这一概念来自许多学者和专家顾问的研究工作。然而业务单元的定义却通常很模糊，这一问题将在以下我再次涉及的价值链分析中暴露出来。

③经济学家将企业的特征描述为能够确定输入如何转化为输出的功能。价值链是企业理论之一，它将企业看作各种相互分离但彼此相关的生产职能的集合，如果生产职能被定义为活动的话。价值链的形成集中在这些活动如何创造价值、什么决定成本，并给企业相当大的自由来决定这些活动的形成和结合。

④在班组或部门层次也可能有基础设施的活动。

⑤某些结构性问题的讨论见《竞争战略》第一章到第六章。

⑥与企业用价格或利润来度量价值不同，消费者的价值度量很复杂，与需要的满意度有关，见第四章。

⑦如我在第八章所讨论的，决定企业标歧立异的相同原则也可用于分析替代的威胁。

⑧企业景框这个提法用于经济理论来反映企业内部开展的活动和市场

交易中的活动的界限,如纵向联合(如见考斯 Coose 1937,1972)。一些近来的工作开始研究作为景框中的一个问题的企业多角化经营的程度(见蒂斯 Teece 1980)。竞争景框用在这里,指的是企业活动空间的更广的概念,包含产业部分市场覆盖、联合、所服务的地理市场和相关产业间协调的竞争。

⑨服务于不同的细分市场、地理区域和相关产业的价值链的相互关系在分析上相同,见第七章和第八章。

⑩见波特(1985))相同的原则应用于全国或地区价值链的协调。

⑪波特,见前文所引用的书、另见波特、福勒(Fuller)和罗林逊(Rawlinson)(1984)

⑫有关初始论述见劳伦斯和劳什(Lawrence and Lorsch),1967。

第三章

本章获益于与约翰·K·威尔斯(John·K·Wells)的合作。

①包括当一个竞争对手与相关业务单元共享一项活动而企业尚未这样做时。见第九章。

② 如果资产根据某些资产价值的计量指标分摊,仍需要有一种资产费用以评价现存营业成本之间的任何权衡取舍。

③ 规模并不等同于市场占有率。依赖于相应的规模指标,市场占有率作为规模的近似概念的适当定义也判然有别。

④ "经验"这个词常常描述成本随时间推移而降低,反映了学习具有广泛的可能性。然而,"经验曲线"混合了学习和规模经济,而这两者是迥然不同的成本驱动因素。我用学习这个词来包括由于专门知识技能、独立于规模的程序的改善而导致各种成本的降低。

⑤累积产量翻一番而成本降低了15%,这是大量学术研究所得出的中数。然而,这个平均数掩盖了各种活动之间学习速度的巨大差异。要洞悉有关学习的论述,见潘卡吉·格玛瓦特的著作(Pankaj Ghemawat,1984)。

⑥ 即使学习不能保持独家专有,率先行动者也可能具有优势以首创某种学习形式。见下面和第五章。

⑦ 衡量学习速度的流行指标——企业的累积产量具有简便的好处。然而,这种指标混淆了价值活动中不同的学习速度,不能适当代表许多活动中

的学习速度。

⑧ 我在《竞争战略》一书第十四章详细地论述了整合和竞争优势之间的关系。

⑨ 互补产品搭配的问题将在第十二章详细论述。

⑩ 有关产业结构因素的论述，参见第一章和《竞争战略》的第六章。

⑪ 这个原则同样适用于评估潜在竞争对手的成本。

⑫ 关于利用竞争者减少产量波动以及达到其它战略目的的问题将在第六章论述。

⑬ 第五章较详细地论述了技术如何影响竞争的问题。

⑭ 要全面了解依阿华牛肉公司的情况，见斯多特(Stuart, 1981)。

⑮ 见第十四章，该章论述了防御战略。

⑯ 某些产业中，有意识的交叉补贴在战略上被证明是正确的，见第十二章。

⑰ 关于利用交叉补贴来进攻市场领先者的机会问题将在第十五章论述。

第四章

①以后我将用溢价一词(Price Premium)来表示经营歧异性的所有收益。

②以兰斯特(Lancaster)为先导的需求理论中的一系列研究，将产品视作顾客所需要的许多特性。见兰斯特(1979)最近的一个概要。本章将说明有价值的特性如何产生于顾客的价值链中，产品的特性如何真正的为顾客创造价值，以及有价值的特性与企业的各种活动之间的关系。

③在确定新的和最好的产品时，营销方面的文章重点放在实物产品上并且假设已知所需产品的特性(见绍克和斯瑞尼瓦森，Shocker & Srintivasan, 1979)。我这里的重点在于什么使特性对买方有价值和企业全部活动如何创造价值。

④同样的分析决定了替代产品的相应价值，这在第八章中阐述，请看第八章里其它企业如何降低买方成本或增加买方效益的进上步的例子。

⑤降低买方失败风险与降低买方价格同等重要。

⑥在第八章中用类似的产品替代的例子，将进一步讨论降低买方成本的

方法。福贝斯和梅塔(Forbis and Menta ,1979)也包含了关于降低买方成本的有益的讨论。

⑦这样的战略预先提出企业从事这样的活动比买方便宜。

⑧一种超过买方价值的持久价格通常只有在企业和其产品对买方成本和效益的作用是无形的和难于衡量时,才有可能存在。

⑨关于说明见斯坦维(Staiway)和桑斯(Sous, 1981)。

⑩对这个问题的有趣的讨论及例子请见莱维特(Levitt, 1981)。

⑪即使是无形使用标准如设计也常被定量——如工业的比率。

⑫某些评价产品特性的数量技术已发展起来,在营销论文中可以见到,虽然它们基本以使用竞争产品销售数量数据和买方民意测验为基础,但没有直接计算价值。见绍克和斯瑞尼克森(1979),

⑬《竞争战略》第一、第六章对转移成本来源有说明,第八章也对此做了说明。

第五章

①因此在基本价值链中采用'技术开发"的说法,而不是"研究与开发"这一范围较窄的说法。

②见《竞争战略》第十三章(1985)

③同样的观点可通用于对任何开拓行为的评价,比如市场开拓,采购途径开拓等。

④除了最先行动者,其它较早行动者也可得到某些优势。

⑤《竞争优势》第十章讨论了新兴产业中的开拓成本。

⑥另一类可能的联合形式是与其它企业合作开发技术。合作开发技术涉及到许多与颁发许可证相同的问题。

⑦见 Abernathy 和 Dfferback(1983)

⑧Akernathy, Clark 和 Kantrow(1983)

⑨有关产业演变及其原因的更详细讨论,见《竞争战略》第八章。

第六章

①差别定价指以不同价格将同一产品卖给不同买方。

②在以后我还将更多地谈论此问题。领导者由此或由其它实践而导致的弱点,将在十四章中讨论。

③在收益率法规这一特定事例中,允许的收益率往往是用竞争对手的平均成本决定的。因此有竞争对手的存在可能会使效率高的生产者盈利更多。

④有关反垄断考虑对领导者行为影响的进一步事例,见 Bloom 和 Kotlr (1975)

⑤此类联系互补产品的战略在第十二章中会更全面地讨论。

⑥创办新兴产业的问题在《竞争战略》第十章中讨论。

⑦第十五章说明如何利用集聚战略成功地进攻市场领导者。

⑧Schmalensee(1978)年分析了各类早餐食品的激增对进入的影响。

⑨《竞争战略》第三章至第五章详细讨论了竞争对手分析。

⑩防御战略的更充分讨论见第十四章

⑪见第十四章

⑫Bloom 和 Kotlr(1975)基于确凿的理由,也认识到百分之百的市场份额不足取。Bloom 和 Kotlr 谈到了高份额引起的反垄断问题,高份额在吸引进入上可能产生的影响,以及高份额公司面临的来自用户利益第三者或公共利益组织攻击的风险。

⑬支持其中某些因素的实征研究,见 Caves, Fortanto 和 Ghemawat (1981)

⑭产业增长和规模经济相互作用以决定最优份额。与低增长率产业相比,在高增长率产业中,规模经济产生的进入壁垒和成本优势较小。

⑮见 Bloom 和 Kotlr(1975)

⑯考虑产业横截面的证据表明,竞争对手间明显的市场份额差别与较大的产业稳定性相联。Buzzell 的统计检验(1981)表明,稳定的市场份额模式往往服从半对数分布,其中每个竞争对手的份额都是比它高一级企业份额的固定比例。波士敦咨询小组 BCG(1976)也假定稳定的市场份额分布只有三个重要竞争对手,其市场份额比例是 4:2:1,这是半对数分布的特例。但是,这类概括也可能引人入歧途,因为它们没有反映除市场份额之外的其它产业特点和竞争对手特点。例如,BCG 的假设并不对所有产业都成立,只对存在坏竞争对手的消费品业最可能成立。

Ⅱ 产业内的竞争景框

第七章

①第一章说明了集聚战略

②本书中,“产品”这一术语被用来描述产品和服务。在多数生产产品的产业中总会同时提供一些服务,这对细分是很重要的,为细分目的而同时分析产品和服务的原则是一样的。

③第十二章说明了将确实不相同的产品组合起来作为一个包裹销售的捆绑式经营的战略问题,许多公司这么做了却不自知。

④如我们将要看到的,产业细分得自于产业产品和买方的内在特征,而不论企业的现行战略是什么。战略集团(《竞争战略》第七章)是企业战略上差异的产物,战略集团的一个方面就可能是它们所服务的不同细分市场。因此,产业细分是分析战略集团的基石。

⑤替代品和进入的威胁对细分市场的影响倾向于比对整个产业的影响要大,因为其它产品种类常常可以替代某一产品种,在其它细分市场经营的竞争对手常常是处于有利地位的潜在插足者。

⑥买方地理位置反映了第二章定义的地理景框的重要性。从实际出发,产业内部的景框和地理景框在细分时最好一起考虑。

⑦第十二章详细说明了有关捆绑式经营的战略问题

⑧参见 Moriaty(1983),Bonoma 和夏皮罗 Shapiro(1984)提出了一种非常有用的关于市场细分及其对市场营销战略影响的分析方法。

⑧市场营销人员已经提出了许多其它细分消费者的有关方法,如个性和忠诚度等。参见(kotgr)

⑩产业内部和产业之间关联的强度决定了战略意义上不同产业间的边界。

⑪在每一细分市场中把强,弱地位区分开来,也可能很具启发性。

⑫在细分矩阵中合并各细分市场的战略没有必要一定是垂直的或水平的。然而,因为产品、买方、销售渠道、或地理集聚战术很常见,所以集聚战略常常是水平的或垂直的。

第八章

①有关从功能角度思考的必要性的经典陈述见 Leviff(1960)

②第十二章 更详细地阐述了由互补产品引起的战略问题。互补产品的歧异成本和质量在品牌歧异化方面是很难得的机会。

③《大众影业公司》1976

④《竞争战略》第一章和第六章说明了转换供方的成本。

⑤《竞争战略》第八章中关于产业演变的讨论为预测替代品产业和受威胁产业的结构变化提供了工具;《竞争战略》第十章中对新兴产业的分析也往往适用于替代品产业,因为替代品产业也经常是新产业。

⑥利润率可以是负的,对于刚开始渗透的替代品有时会是这样的。

⑦《竞争战略》第八章说明了为什么产品生命周期是对产业结构变化的糟糕的概括。虽然绝非一定如此,销售增长的 S 形路线,是根据生命周期理论得到的最常见的预言之一。

⑧替代路线类似于创新的扩散。扩散研究强调影响扩散过程的信息和态度因素。参见 Robertson(1971)

⑨象这些提高渗透的多数原因一样,替代品成本的下降不应被当作是必然发生的。

⑩扩散模型被广泛用于对新品牌增长率的预测和对技术扩散速度的预测上。重要的扩散模型有 Mansfield(1961), Bass(1969), 和 Fischer & Pry (1971). 在此阐述的逻辑斯谛模型与 Fisher 和 Pry 的模型相似。

⑪逻辑斯谛函数在 50% 替代处产生了 S 形曲线的拐点。称作 Gompertz 贡柏兹函数的一个相关的函数,在 37% 替代处有一拐点。虽然两个函数都得到实证支持,逻辑斯谛函数更易在实际中采用。各扩散模型,参见 Mahajan 和 Mnller(1979)。

⑫如果提供替代品的生产能力有限,必须调整渗透率。

⑬逻辑斯谛曲线往往被经理和他们的顾问误用,决策时太少分析替代的内在经济性。

⑭第十二章更详尽地详论了互补产品的战略作用。

⑮这些观念在衰退的产业中很重要。《竞争战略》第十二章也讨论了收

割战略。

⑯见第九章。

⑰对此的讨论见《世界商务周刊》(1981)。

第九章

①在最近一篇文章中，Haspeslagh (1982)发现了《幸福》杂志标列的1000家企业中有300家企业使用组合规划技术。

②最近有关股票市场估计的著述已确认集团企业的贴现。一家企业中，无关联的业务单元比孤立的业务单元还差。如果没有一个实际可利用关联的横向战略，那么集团企业的贴现是合理的。

③关于地理上的关联，参见波特(Porter, 1985)

④某些相同的力量将导致工业的全球化。

⑤廉价电子计算机的存在可能减少在某些方面共享计算机的需求。同时存在一种更强的潮流，即技术产生共享的机会。

⑥约翰 R. 韦尔斯 (John R. Wells, 1984)对关联进行重新研究。该研究为有价证券如何影响多角化企业中的业务单元提供了证据。

⑦经济学家开始使用"范围经济"一词，即指有多种产品的企业经济。该词的来源尚不清楚，也不知道它们失效的条件。

⑧通过增加生产能力，共享可提高一项活动的学习效率。无形的关联是这样一种学习形式：从一个业务单元获取的技术转让给另一单位。但是每个单位都有各自的活动。

⑨共享的经验或共享的资源等用语，有时被用来反映活动共享的可能性。但对该用语的定义不够确切，它也不是能详细说明共享的潜在竞争优势和成本的基础。

⑩业务单元间的重要规模差异是指共享活动中的规模差异。它不必同业务单元的全面规模一致。例如，小业务单元可能频繁地使用后勤。

⑪协调成本明显地取决于企业的组织条例。参见第十一章。

⑫关于退出壁垒的论述，参见《竞争战略》第一章。

⑬关于如何在某个产业部门获取竞争优势的详细论述，参见第十五章。

⑭见韦尔斯(Wells, 1984)。

⑮约翰 R. 韦尔斯(John R. Wells. 1984)的研究报告着重论述了无形关联,并进一步洞察了无形关联产生的时间和方式。

⑯在某些情况下,转让专有技术与技术开发之间有一个明确的界线。区别有形与无形的关联,取决于是否以某种方式在现行的基础上共享一项活动,或取决于是否在基本不同的活动间转让技术。

⑰对有关联和无关联的产业中诸方面竞争对手的分析结果,与对地方或地区产业中竞争对手的分析结果,以及对全球竞争的分析结果基本是相同的。例如,在航空这样的一种地区性产业中,各航空公司经常一些重叠的航线上竞争。在国际上,各公司经常竞争一些国家的市场。这里所讲的原则适用于上述所有情况。参阅波特(Porter, 1985)。

⑱关于集中一点的定义及讨论,参阅 Thomas Schelling (1960) 和《竞争战略》第五章。

第十章

①关于价格协调的其它例子在第十二章讨论。

②关于进入新产业的基本战略逻辑,见《竞争战略》第十六章。

第十一章

①有关组织行为的文献包含了一些在业务单元间获取关联的有益见解,但很少有直接研究这一主题的。大多数组织行为方面的文献考察业务单位内部的组织协调问题,或考察部门分化的方式。Lorsch 和 Allen(1973)及 Galbraith(1973)包含了有关跨业务单元协调的十分有益的观点,但他们未将关联作为主题来讨论。

②因此,本书有关战略,却必须包含一章有关组织的内容。

③事实上,如果多角化经营的企业不具备业绩良好的分权组织,在业务单位间建立横向组织前它可能需要进一步分权。

④经济学家认为,与外界打交道时感知的交易成本要低于与内部打交道。

⑤对 Brunsw ick 的讨论见 Stengrevics(1981)

⑥一些企业认为企业家精神非常重要,以致于鼓励在业务单元间进行竞

争。

⑦前沿工作包括 Lorsch 和 Allen(1973), Lawrence 和 Lorsch(1967),以及 Kotter(1982)。

⑧部门主管的作用与集团主管相似,且对横向战略同等重要。

⑨虽然集团结构盛行,令人吃惊得是有关集团主管作用的研究非常少。(1981)Stengrevic 的综合研究是这方面唯一著名的,它对集团主管的作用和工作满意度等提供了众多有益的看法。

⑩支持性的观点见 Stengrevics(见后)

⑪Galbraith (1973)就这类"横向"组织做了许多有益的描述,给出了它们成功的条件。不过,他所作的讨论以及其它一些讨论都主要面对业务单元内部而非跨业务单元的努力。

⑫埃克尔斯(Eccles)在 1985 年的著作中,对于反映许多这类问题的转移定价进行了精辟的讨论。

⑬参阅斯坦格瑞维克斯(Stengrevics)1981 年的著作。没有一个转移定价方案是完美的,但是当存在重大的关联时的方案几乎都是有暇疵的。

⑭洛奇(Lorsch)和艾伦(Allen)1973 年的著作中描绘了在一个纵向整合的企业中这种激励的作用。

⑮关于支持关联很高时需要主观激励的研究,请参阅古普塔(Gupta)和高文达拉简(Govindarajan)1983 年的著作。

⑯例如,调换同一关联中两个业务单元的业务经理和其它经理,可能是很有价值的。

⑰通过一项较小的兼并而获得某产业中的一个微小的地位,就这一点来讲不是兼并而更象是内部的发展。

⑱参阅美国运通公司(American Express Company)1982 年的年度报告。

⑲这种新的组织形式远比威廉姆森(Williamson)1973 年著作中的 M-形式,M 形式的显著特点是:企业的最高管理层控制着下属部门,但不介入其日常事务。关联的重要性表明传统意义上的部门分化在许多企业中已不再适宜了。

第十二章

①详见第四章

②因此，互补产品成本是某产品及其替代品比较的一部分。见第八章

③关于准联合的讨论，见《竞争战略》第十四章

④对新兴产业—包括互补产品作用的讨论，见《竞争战略》第十章

⑤垄断条件下的表现，见 Adams and Yelen(1976)

⑥非捆绑式经营是集聚战略的一种变形，它涉及到为买方提供较少服务。见第七章

⑦见第九章

⑧第五章讨论了技术随产业演变而变化的模式以及技术变革的重要性

⑨有时捍卫捆绑式经营是防御战略的一部分，见第十四章

10这是因为存在竞争对手而获利的众多原因之一，见第六章

第十三章

①1979 年的一项调查估计，在幸福杂志上的 1000 家大公司中，有 8%～22%在某种程度上运用了图景研究。使用者集中于加工产业和航空业(klein and Linneman (1979))。1983 年 Malaska 等人对欧洲公司所做的较近调查表明，使用图景的比例提高了，但是，在理解这些数据时，重要的是要认识到图景的定义变化很广、而且使用图景的方式可以也的确相异很多。

②壳牌公司开创的图景规划方法，在"壳牌的多图景规划"(1980)，Mandell(1982)和 Wack(1984)中作了说明。

③各种演变力量在《竞争战略》第八章中作了详细讨论

④竞争对手分析技术的描述见《竞争战略》三—五章，第七章描述了绘制战略图

⑤示例见 Hanmllton(1981)

⑥有关荷兰皇家壳牌公司通过图景研究改变管理思维过程的生动描述，见 Wack (1984)

第十四章

①企业进入产业时可能并未决定好次优进入战略，但最初的进攻仍有可能导致持续期。有关持续进入动机的讨论，见《竞争战略》第十六章。

②第六章讨论过收缩壁垒，这是指减少销售量的壁垒，它与退出壁垒的联系紧密。

③连续进入战略的重要动机之一是推延风险。

④经济学家对进入所作的许多研究都不认为进入是个持续投资过程，由此认为一旦最初的进入投资已经实行，在扼制上所做的许多投资都是不合理的。例见 A·Dixit(1980)。例如，由于潜在插足者的进入会挑起一场价格战，所以企业试图通过建立富裕的生产能力来威胁潜在插足者以阻止其进入。但是，一旦插足者已经进入了产业，继续进行威胁就不再被认为是合理的了。这当然使富裕的生产能力不如先前那么有效。

此论点的缺憾在于，进入的开始并不意味着资源已经完全投入到产业中，或者进入已被看作不可推诿的责任。因此，在进入期或持续期的价格战，只要能使插足者得出结论：其最终目标战略无法在可接受的成本上取得，也会是很有效的。因此可能使进入终止或使目标的设定不那么野心勃勃，在诸如电视游戏和半导体业的许多产业中结果正如此。制止进入极大地依赖于对潜在竞争对手的假设进行影响，从而也依赖于潜在竞争对手对完善信息的缺乏。

⑤新品牌和新位置能提供进攻的机遇。在此，我强调的是这类情形：它们尚未具有成为进攻机会的足够吸引力，却由于封锁了可能的进攻路线而具有很高的防御价值。

⑥在《竞争战略》第五章中，讨论了一些使决意报复可信的条件。

⑦在产业层次上，这种平衡反映在《竞争战略》第一章讨论过的扼制进入价格这一概念上。

⑧对潜在插足者和它们如何变化的进一步讨论，见《竞争战略》第八章和第十六章。

第十五章

①YiP(1982)关于企业如何寻找“入口”的讨论,表明了领导者易受攻击的原因。YiP描述了技术开发和市场营销上的创新是如何使插足者战胜产业中的守成者的。

②在《竞争战略》第十六章中讨论了次优进入战略,持续重定位战略也采用同样的原则。

③见《竞争战略》第十四章。

④全球战略具有的优势和适用全球战略的环境在《竞争战略》第十三章和Porter(1985)中讨论过。

⑤见Porter(1985)中有关联合一章。

⑥找出壁垒需要对领导者进行竞争分析。《竞争战略》第三章给出了一个框架,并且对此处采用的概念——如混合动机和盲点等进行了讨论。